



**HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU**

OPINNÄYTETYÖ

Luovien alojen yrityshautomon kansainvälinen verkostoituminen muihin startup-kiihdyttämöihin ja -hautomoihin

Case: Creve

Minttu Heimovala

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 05 / 2017

www.humak.fi

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Minttu Heimovala	Sivumäärä 62 ja 2 liitesivua
Työn nimi Luovien alojen yrityshautomon kansainvälinen verkostoituminen muihin startup-kiihdyttämöihin ja -hautomoihin. Case: Creve	
Ohjaava opettaja Minna Hautio	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Creve, Leena Janhila	
Tiivistelmä <p>Tämä opinnäytetyö kartoittaa yrityshautomoita ja -kiihdyttämöitä Euroopassa sekä Pohjois-Amerikassa. Lisäksi se etsii erilaisia yrityshautomolle sovellettavissa olevia yhteistyötapoja. Toimeksiantaja on luovien alojen yrityshautomo Creve, joka haluaa verkostoitua kansainvälisesti auttaakseen sen alla olevia yrityksiä kansainväliseen kasvuun. Opinnäytetyön tulokset toimivat lähtökohtana Creven kansainvälisen verkoston rakentamiselle.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitetään erilaisia yhteistyömalleja, jotka on sovellettavissa yrityskiihdyttämöihin ja -hautomoihin. Tämän opinnäytetyön kvalitatiivisina tutkimusmenetelminä sovellettiin teemahaastattelua sekä ulkoista benchmarkkausta. Teemahaastattelu toteutettiin anonyymisti tarkoituksena saada hiljaista tietoa luovien alojen hautomoiden yhteistyöverkostoista. Ulkoisella benchmarkkauksella pyrittiin paitsi kartoittamaan internetistä löytyvät luovien alojen hautomot ja kiihdyttämöt, myös selvittämään niiden toimintatapoja. Tämä opinnäytetyö voi toimia pohjana hautomoiden ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kansainväliselle verkostoitumiselle. Lisäksi se antaa ajankohtaista tietoa luovien alojen yrityshautomoista ja -kiihdyttämöistä. Tällaista kartoitusta ei ole Suomessa tietävästi aiemmin tehty Suomen ulkopuolelta. Opinnäytetyö on pyritty kirjoittamaan selkeästi myös lukijalle, jolla ei ole kattavaa tietämystä hautomoiden ja kiihdyttämöiden toiminnasta tai startup-maailmasta.</p> <p>Kartoitus osoitti, että luovien alojen yrityshautomoita sekä -kiihdyttämöitä on Euroopassa sekä Pohjois-Amerikassa suhteellisen runsaasti. Yhteensä löytyi 17 kiihdyttämöä ja 8 hautomoa. Mielenkiintoinen trendi näyttäisi olevan musiikki-kiihdyttämöiden yleistyminen ja etenkin artistien kiihdyttäminen startup-yrityksen tavoin. Lisäksi yleistynyt trendi kiihdyttämöissä näyttäisi olevan artisti-residenssi -ohjelma tai sitä soveltava yrittäjä-residenssi. Opinnäytetyön tulos osoitti mentoreiden valtavan tärkeän roolin hautomo- ja kiihdyttämöohjelmien menestyksessä. Hautomo tai kiihdyttämö voi mentoreillaan vaikuttaa menestykseensä.</p>	
Asiasanat startupit, yrityskiihdyttämöt, yrityshautomot, kansainvälinen verkostoituminen, luovat alat, yritysysteistyö	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree Programme in Cultural Management

ABSTRACT

Author Minttu Heimovala	Number of Pages 62 & 2 Appendices
Title Building International Networks to Other Startup Incubators and Accelerators	
Supervisor Minna Hautio	
Subscriber and/or Mentor Creve, Leena Janhila	
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis is to map best practices, applicable comparables and benchmarks in the space of creative startup incubators and accelerators in Europe and North America. The thesis was commissioned by Creve, a creative industry startup incubator based in Turku, South-Western Finland. Creve seeks potential collaboration partners abroad to broaden its network, with the aim of shaping the Finnish creative industry startups for international success.</p> <p>The key objectives of this thesis involve understanding how creative industry incubators define their mission, structure their functions and develop partnership and cooperation with a wider network of similar incubators and accelerators. The theoretical section of the thesis explores different ways of collaboration, applicable to both startup incubators and accelerators. Furthermore, the theoretical section of the thesis aims to explain the differences between startup incubator and accelerator.</p> <p>In this qualitative study, both external (public domain) benchmarking and semi-structured interview were used as methods. An interview with a creative industry incubator was conducted to search for tacit knowledge about collaboration in the industry. To add further value to the thesis, broad benchmarking was conducted to determine potential collaboration partners for the commissioner, i.e. Creve.</p> <p>Through benchmarking, 8 creative industry incubators and 17 creative accelerators were found. Two of the incubators are part of a university. There were 17 accelerators, of which 5 specialize in creative startups in general. The rest have a particular focus within the creative field, with 4 in new media, and 5 are music specific accelerators including music tech and accelerating music artists as startups. The remaining 3 accelerators are not limited to creative fields but have had successful startups related to creative industry in their program.</p> <p>Collaboration is crucial to every incubator and accelerator. The results of the study suggest that the ways to collaborate are broad and variable. Thus, the forms of collaboration are organic and depend on the imagination of the company seeking to collaborate. Some of the findings were particularly surprising, e.g. the extent to which music industry accelerators and incubators seek to accelerate artists in the same way the startups are accelerated. Moreover, there seems to be a rising trend to fuse the <i>artist in residence</i> concept into accelerators. Many accelerators run either an <i>artist in residence</i> or <i>startup in residence</i> program.</p>	
Keywords Startup, business incubator, business accelerator, international networks, creative industry, business collaboration	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	7
3	KÄSITTEET	10
3.1	Startup	10
3.2	Startup-ekosysteemi ja klusterit	11
3.3	Verkosto	12
3.4	Yrityshautomo (startup incubator)	13
3.5	Yrityskiihdyttämö (startup accelerator)	14
3.6	Superkiihdyttämöt	17
4	YHTEISTYÖMALLIT	21
4.1	Vertikaalinen ja horisontaalinen yhteistyö	22
4.2	Verkostoyhteistyö	23
4.3	Sosiaaliset verkostot	24
4.4	Verkostoituminen asiakkaisiin ja yritysten välinen sponsoriyhteistyö	27
4.5	Lisensointi	28
4.6	Strategiset kumppanuudet	29
4.7	Artisti- ja yrittäjäresidenssi	30
5	MENETELMÄT	32
5.1	Aineistonkeruumenetelmät	32
5.2	Aineiston analyysi	36
5.3	Reliaabelius ja validius	37
6	TUTKIMUSTULOKSET	38
6.1	Ulkoinen benchmarkkaus	38
6.2	Haastattelu	47
7	LOPUKSI	49
	LÄHTEET	54
	LIITTEET	63

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni selvitän eroja yrityskiihdyttämöiden ja yrityshautomoiden välillä. Lisäksi kartoitan luovien alojen hautomoita sekä kiihdyttämöitä, ja niiden erilaisia toimintatapoja. Selvitän myös erilaisia tapoja tehdä yhteistyötä kiihdyttämöiden ja yritysten välillä. Tilaajana toimii luovien alojen yrityshautomo Creve, jonka intresseissä on löytää muita luovien alojen hautomoita ja kiihdyttämöitä ulkomailta, joihin verkostoitua.

Näkökulmana on keskittyä kartoittamaan eri maiden luovien alojen yrityshautomoi- ja –kiihdyttämöitä tietyillä rajauksilla. Tilaaja ei ole kiinnostunut peleihin erikoistuneista hautomoista, joten ne on rajattu pois. Tämän lisäksi kartoitin yrityskiihdyttämöitä, jotka eivät erityisesti keskity luoviin aloihin mutta joiden ”kiihdytettävänä” on luoviin aloihin lukeutuvia yrityksiä.

Kansainvälistyvässä maailmassa yrityksen kansainvälistyminen ei ole helppoa. Kilpailu on kovaa ja samankaltaisia yrityksiä löytyy jokaisesta maasta. Tämä opinnäytetyö nousi tilaajan selkeästä tarpeesta löytää muita saman sektorin kansainvälisiä toimijoita, joiden kanssa se voisi lähitulevaisuudessa verkostoitua ja parantaa täten sen omien asiakkaiden kansainvälistymismahdollisuuksia. Creve haluaa laajentaa verkostojaan ulkomaille, jotta väylät startupien kansainvälistymiselle olisivat valmiina.

Opinnäytetyön näkökulma rajautuu nimenomaan verkostoitumiseen sekä yhteistyöhön. Laadullisen haastattelun keinoin pyrin löytämään hiljaista tietoa hautomoiden tekemästä yhteistyöstä. Selvitän lisäksi hautomoiden verkostoitumista kansainvälisesti sekä kartoitan ulkoisen benchmarkkauksen keinoin sopivia yhteistyökumppaneita tilaajalle. Tämä opinnäytetyö rajautuu tarkastelemaan luovilla aloilla toimivia yrityskiihdyttämöitä ja –hautomoita Pohjois-Amerikassa sekä Euroopassa. Lähteinä tässä opinnäytetyössä on käytetty sekä kotimaista että ulkomaista kirjallisuutta, mutta tutkimus nojautuu suurelta osin yrityshautomoiden ja -kiihdyttämöiden omiin tiedotteisiin, uutisiin ja nettisivuihin.

Tutkimuskysymykseni ovat

1. Miksi tehdään yhteistyötä?
2. Mitä hyötyä hautomot ovat saaneet kansainvälisistä kumppanuuksista?
3. Millaisia yrityshautomoita ja yrityskiihdyttämöitä luovilla aloilla on olemassa?

2 TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tilaajana toimii luovien alojen yrityshautomo Creve. Se on vuonna 2009 perustettu yrityshautomo kansainväliseen menestykseen tähtääville luovien alojen osakeyhtiöille (Janhila, 2017a), jotka ovat joko käynnistämässä yritystoimintaansa tai hakevat seuraavaa askelta yrityksen toiminnassa. Yrityshautomon lisäksi Creve tarjoaa yrityksille ryhmäneuvontapalveluita ja auttaa näitä rahoituksen hakemisessa. (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2017.)

Creven organisaation muodostavat hautomopäällikkö sekä ohjausryhmä. Ohjausryhmään kuuluvat edustajat ELY-keskuksesta, Finnverasta, Turun Kauppakorkeakoulusta, Keksintösäätiöstä, ja Humanistisesta ammattikorkeakoulusta. Tämän lisäksi mukana on luovien alojen yrittäjien edustus. (Alaranta 2012, 78-79.)

Yrityshautomon päämääränä on tuottaa menestyviä kasvuyrityksiä Varsinais-Suomeen (Mt., 78-79). Creve tarjoaa aloittaville yrityksille tukirakenteita, tukee yrittäjiä ja auttaa jalostamaan alustavan liikeidean toimivaksi kokonaisuudeksi. Tämän lisäksi Creve luo yhteistyöverkoston yritysten välille, tarjoaa yritysvalmennusta ja pyrkii ennen kaikkea linkittämään pienet yritykset suurempiin, muiden alojen yrityksiin. (Mt., 80.)

Vuodesta 2017 lähtien Creveen on hakuaika kahdesti vuodessa. Kussakin haussa otetaan mukaan viisi yritystä jotka ovat sopivimpia hautomon missiolle (Janhila 2017a). Hautomo jakautuu esihautomoon sekä varsinaiseen hautomoon. Varsinainen hautomajakso kestää 1-3 vuotta ja sitä edeltävä esihautomajakso noin puoli vuotta. (Alaranta 2012, 80-81.)

Luovat alat toimintaympäristönä

John Howkings määrittelee kirjassaan "The Creative Economy" luovuuden kuvaamaan prosessia, jossa ideoita käytetään tuottamaan uusia ideoita. Hänen mukaansa innovaatio on uusi tuote tai prosessi, joka on täsmälleen toistettavissa kenen tahansa toimesta. Innovaatio on julkista ja kenen tahansa kopioitavissa. Luovuus puolestaan

on subjektiivista ja sidoksissa yksilöön, eikä sitä voida täsmälleen kopioida edes alkuperäisen tekijän toimesta. Luovuus johtaa usein innovaatioon, mutta innovaatio johtaa harvoin luovuuteen. (Howkings 2013, 4-5.)

Nykypäivänä luovien alojen määrittelyn haasteellisuutta lisää se, että tämän päivän luovat yrittäjät ovat ”creative tech” –yrittäjiä. Tämä tarkoittaa, että he hyödyntävät välineinään digitaalisia työkaluja tutkimiseen, luomiseen, yhteistyöhön, markkinointiin, myymiseen ja luovien tuotteiden levittämiseen (Creative Startups Impact Report 2017, 6). Kuinka määritellään yritys, joka toimii pääosin mobiilissa ja ei sovi perinteisissä luovien alojen määrittelyssä mihinkään muottiin, mutta on silti selvästi luovan alan yritys? Moni innovatiivinen yritys voi tänä päivänä olla luova aivan toisella tavalla kuin ennen mobiiliaikaa.

Alkujaan luovien alojen määrittäminen on kopioitu Englannin luovien alojen määrittelystä. Vuonna 1998 Iso-Britannian valtio päätti palkita luovien alojen tittelillä 14 sektoria. Nämä sektorit olivat mainonta, arkkitehtuuri, kuvataide, käsityöt, design, muoti, elokuva, musiikki, esittävät taiteet, kustannustoiminta, digitaaliset viihdepelit, lelut, televisio ja radio sekä videopelit. (Howkings 2013, 7.)

Suomessakin on otettu tästä mallia. Kauppa- ja elinkeinoministeriön mukaisesti Suomessa luoviin aloihin lukeutuvat:

- Animaatiotuotanto
- Arkkitehtipalvelut
- Elokuva- ja tv-tuotanto
- Kuvataide ja taidegalleriat
- Käsityö
- Liikunta- ja elämyspalvelut
- Mainonta ja markkinointiviestintä
- Muotoilupalvelut
- Musiikki ja ohjelmapalvelut
- Peliala
- Radio- ja äänituotanto
- Taide- ja antiikkikauppa

- Tanssi ja teatteri
- Viestintäala

(Metsä-Tokila 2013, 9-10).

Vuosina 2009—2017 Creven toiminnassa on ollut mukana kattavasti kaikkien yllä mainittujen alojen edustajia. Alkuvuosina yritysten ydinosaminen painottui muotoiluun, peleihin ja digimarkkinointiin. Myöhemmin mukaan on tullut urheilu, tanssi, gastronomia, kuvataide ja palvelumuotoilu. (Janhila 2017.)

Luovien alojen määrittely vaihtelee hieman riippuen siitä, mikä taho tai maa sen määrittelee. Kuten taulukossa yksi käy ilmi, Ruotsi lukee mukaan elämispohjaisen oppimisen ja matkailun sekä ruoan. Tanska puolestaan huvipuistot ja lelut. Americans for the Arts -organisaatio lukee Yhdysvaltojen luovien alojen luokitteluun mukaan kirjastot, museot, kulttuuriperinnön ja taidekoulut. Monet maat lukevat mukaan kustannusalan ja kirjallisuuden, muodin sekä taide- ja antiikkimarkkinat. Kauppa- ja teollisuusministeriön tarkempi taulukko eri maissa luoviin aloihin luettavista aloista on liitteenä (Liite 2). (Tarjanne & Kaunisharju 2007, 42).

3 KÄSITTEET

Tässä luvussa määrittelen startupin, verkoston, startup-ekosysteemin, startup-yrityshautomon sekä startup-yrityskiihdyttämön. Koska tämän opinnäytetyön keskeisenä teemana on kansainvälinen verkostoituminen yrityskiihdyttämöiden ja yrityshautomoiden kesken, on niiden tarkka määrittely tärkeää.

3.1 Startup

Startupin määritelmä ei ole täysin selkeä, sillä sitä voidaan tarkastella monelta kannalta. Nimitys on Suomessakin vakiintunut kasvuvaiheen yrityksille. Startupista voidaan myös käyttää nimitystä *aikaisen vaiheen yritys* tai *varhaisen vaiheen kasvuyritys*. (Helsingin sanomat, 2017.A30.) Startupiksi luetaan yritys, joka on ollut toiminnassa alle 10 vuotta, jolla on innovatiivinen liiketoimintamalli ja joka voi osoittaa merkittävää kasvua tai suunnittelee sellaista. (Handelsblatt, 2016).

Startup lakkaa olemasta startup useimmiten kolmen vuoden jälkeen, jolloin yritys joko ostetaan suuremman yrityksen toimesta, sillä on useampi kuin yksi toimipiste, sen liikevaihto nousee yli 20 miljoonan dollarin tai sillä on yli 80 työntekijää. Kun startup alkaa tehdä voittoa, se siirtyy yhä kauemmaksi startupin perusideasta ja siitä tulee tavallinen yritys. (Robehmed, 2013.) Esimerkiksi henkilökuljetuspalvelu Uber aloitti startupina mutta nyt se luokitellaan yksisarviseksi (unicorn) joka tarkoittaa vähintään miljardin dollarin arvoista yritystä.

Warby Parkerin perustajan, Neil Blumenthalin mukaan startup on yritys, joka yrittää ratkaista jonkin ongelman, mutta jonka ratkaisu ei ole selkeä eikä menestys ole taattu. Y-Combinatorin johtajan Paul Grahamin mukaan startup on nopeasti skaalautuva. Maantieteellisesti rajoittamaton kasvu on keskeinen erottava tekijä startupin ja normaalin pienyrityksen välillä. Jokainen perustettu yritys ei automaattisesti ole startup. Esimerkiksi ravintola yhdessä kaupungissa tai franchising-liiketoiminta ei ole startup. (Robehmed 2013.)

Vaikka startup käyttää usein teknologiaa ratkaistakseen yhteiskunnan ongelmia, ei startup välttämättä ole teknologiakeskeinen tech-startup. (Robehmed 2013.) Tech-startupit hyödyntävät yritystoiminnassaan teknologiaa, esimerkiksi mobiiliapplikaatioina. Tänä päivänä teknologiayritys-nimitystä käytetään jopa liian laajasti ja siihen luetetaan kaikki digitaaliseen tekniikkaan pohjautuva yritystoiminta. Se voidaan kuitenkin nähdä välineenä esimerkiksi suuremman yleisön saavuttamiseen.

3.2 Startup-ekosysteemi ja klusterit

Howkingsin mukaan ekosysteemi on ekologian yksikkö. Ekologian populaatio voidaan identifioida ja sillä on rajatut resurssit sekä voimavarat. Ekologioita voidaan mitata populaatioiden jäsenten välisillä suhteilla ja jäsenten liikkumisella populaatioiden välillä. Suhteet ovat ratkaiseva tekijä ekologiassa ja sen määrittelyssä. (Howkings 2013, 5.)

Yleisimmät ekosysteemin osat ovat elinympäristö ja ekologinen lokero. Ekologinen lokero on elinympäristön sisällä oleva paikka, joka soveltuu tietylle populaatiolle. (Mt., 5). Luovassa ekosysteemissä ekologinen lokero vastaa markkinarakoa. Toisin sanoen startup-ekosysteemi on kuin kaupunki, jossa startup-toiminta on läsnä selkeästi ja näkyvästi. Tunnetuin esimerkki startup-kaupungista lienee Piilaakso (Silicon Valley).

Klusterit

Klustereissa eli ns. ”keskittymissä” yritykset ovat keskittyneet tietylle alueelle. Hollywood ja Piilaakso ovat klassisia esimerkkejä klustereista. Hollywoodissa on läsnä kaikki arvoketjun vaiheet ja jokainen näistä on rajusti kilpailtu. Klustereille, varsinkin esimerkkinä mainitulle Hollywoodille, on ominaista sisäpiirimentaliteetti. (Howkings 2013, 62—63.) Tässäkin ovat pääosassa ihmiset jotka muodostavat keskittymiä sen sijaan, että niitä muodostaisivat yritykset.

Toinen esimerkki on Piilaakso, jonka perustivat valtatie 101:n varrella sijaitsevien yliopistojen opiskelijat ja henkilökunnat. Sekä Hollywood että Piilaakso ovat hyötynyt siitä, että ovat mahdollisimman kaukana Washington DC:stä ja itärannikon yliopistoista. Ominaista useille klustereille on niiden näkymättömyys ulkopuolisille, eli henkilö voi olla keskellä klusteria ja silti olla siitä tietämätön. (Mt., 62-63.)

Humanistisen ammattikorkeakoulun innovaatiopäällikkö Timo Parkkola (2012, 110) pohtii klustereiden määritelmää ja luovien alojen yhteyttä. Hänen mukaansa klusteri ei tarkoita alihankintaverkostoja, vaan sitä käytetään kuvaamaan suhteellisen tasavertaisten yritysten ja yhteisöjen verkostoitumista. Näiden välisten suhteiden tulisi olla melko tiiviitä ja alueellisia sekä rajautua jollekin talouden osa-alueelle. Hän kyseenalaistaa luovien alojen klustereiden muodostumisen, mutta koska luovat alat itsessään sitoutuvat moneen muuhun alaan, on tätä hyvin vaikea arvioida. Lisäksi yhä useammin luovat alat käyttävät välineenään digitaalista mediaa, jolloin rajat luovien alojen ja digitaalisen alan yritysten välillä hämärtyvät. Parkkolan (Mt.) mukaan luovien tilojen tai keskusten ympärille syntyvät toimintaverkostot eivät täytä klusterin määritelmää, koska niiden ympärille keskittyvien yritysten ja toimijoiden välisen vuorovaikutuksen aiheuttama hyöty on vaikeasti mitattavissa. (Mt., 110.)

Koska nykyään luovuus ja innovaatio keskittyvät tiiviisti niin kutsuttuihin startup-kaupunkeihin, voidaan näistä puhua startup-hubeina. Startup-yhteisö voi muodostua tiettyyn paikkaan sen co-working -tilojen tai hautomoiden ja kiihdyttämöiden vuoksi, mutta yhteisön kasvaessa siitä kasvaa keskittymä eli klusteri, kuten Piilaakso. Parkkola (Mt.) viittaakin ekosysteemiin laajempänä määritelmänä kuvaamaan tällaisia alueita (Mt., 110).

3.3 Verkosto

Verkoilla ja verkostoilla tarkoitetaan eri asioita, vaikka niitä käytetään usein toistensa synonyymeinä. Verkko (”net” tai strateginen verkko) on tietyn joukon yrityksiä ja organisaatioita muodostama verkko-organisaatio, jota rakennetaan tavoitteellisesti ja tietoisesti mielessä tietty päämäärä. Päämäärä ohjaa verkon toimintaa sekä kehittä-

mistä ja jokaisella sen jäsenellä on oma tavoitteensa sekä roolinsa verkossa. Verkot ovat tiiviitä. (Mukaillen Möller ym. 2006 teoksesta Hyötyläinen ym. 2009, 13.) Toivola määrittelee *strategisen verkoston* yritysten väliseksi yhteistoiminnaksi, joka perustuu yhteistyöhön. Strategisen verkoston kumppanit ovat itsenäisiä yksiköitä. Usein sopimukset ovat avoimia ja osapuolet uskovat pitkäaikaiseen kumppanuuteen. (Toivola 2006, 11.)

Verkosto on kahden tai useamman itsenäisen yrityksen välinen yhteistyösuhde. Se on pitkäikäinen ja siinä yritykset toteuttavat yhteistyössä liiketoimintaa saavuttaakseen vahvemman kilpailuaseman. (Mt., 22.) Verkosto (network) tai yritysverkosto muodostuu yritysten ja organisaatioiden välisistä suhteista. Verkostot ovat löyhiä ja toimialat ylittävä verkostokudos on periaatteessa rajaton. (Mukaillen Möller ym. 2006 teoksesta Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller, Valkokari & Vesalainen 2009, 13.) Tässä opinnäytetyössä käytetään verkosto-nimitystä kuvaamaan ihmisten tai yritysten välisistä vuorovaikutusta, joka tähtää yhteistyöhön.

3.4 Yrityshautomo (startup incubator)

Yrityshautomot on suunnattu aikaisessa vaiheessa oleville yrityksille. Hautomot voivat olla itsenäisiä, mutta ne voivat olla myös sponsoroituja tai esimerkiksi riskisijoitusyhtiöiden (Venture Capital-yhtiö), julkishallinnon tai suuryrityksien pyörittämiä. Joissain hautomoissa on hakuprosessi, mutta toiset hautomot työskentelevät luotettujen verkostojen tai yhteyksien kautta tulevien yritysten kanssa. (Forrest 2014.)

Sponsorista riippuen hautomot voivat keskittyä tiettyyn markkinaosuuteen tai erikoisalueeseen. Esimerkiksi sairaalan perustama hautomo saattaa etsiä ainoastaan terveysteknologia-startupeja tavoitteenaan ratkaista jokin tietty koko alaa koskeva ongelma. Tällainen esimerkki löytyy myös luovilta aloilta. Red Bull perusti Lontooseen vuonna 2013 musiikkikiihdyttämön nimellä toimivan hautomon (Carter 2013.) Se nimittää itseään kiihdyttämöksi, mutta ei ota pääomaa tai investoi yrityksiin. Tämä viittaisi siihen, että kyseessä on hautomo ennemmin kuin kiihdyttämö.

Useimmissa tapauksissa hautomo-ohjelmaan hyväksytyt yritykset muuttavat yhteen paikkaan työskennelläkseen muiden hautomoon hyväksytyjen yritysten kanssa. Tyypillisesti hautomolla on yhteiset työtilat, vuokrasopimus ja jotain yhteyksiä ympäröivään yhteisöön. Kaikki hautomot eivät kuitenkaan tarjoa yhteisiä, vaan ainoastaan yksityisiä työtiloja. Jotkin hautomot jopa jättävät yrityksen tehtäväksi etsiä omat työtilansa kaupungista. (Connor 2014.) Useat yrityshautomoiden tarjoamat ohjelmat ovat aikaan sidottuja, mutta niiden ohjelmat ovat usein selkeästi pidempiä kuin kiihdyttämöissä. Niiden kesto voi olla puolesta vuodesta jopa muutamaan vuoteen.

3.5 Yrityskiihdyttämö (startup accelerator)

Nesta on englantilainen organisaatio, joka kutsuu itseään innovaatiösäätiöksi. Se muun muassa julkaisee säännöllisesti tietoa yrityskiihdyttämöistä Euroopassa.

Nesta määrittelee yrityskiihdyttämön seuraavasti:

- Hakuprosessi on kaikille avoin, mutta hyvin kilpailtu
- Alkusijoituksen provisio (noin 10 000—50 000 puntaa) usein pääomaa vastaan
- Fokus on pienissä tiimeissä yksityisyrittäjien sijaan
- Tarjoavat aikaan sidottua tukea (usein 3—6 kk), joka sisältää sovittua ohjelmaa, tapahtumia ja intensiivistä mentorointia
- Startupit osallistuvat kiihdyttämön toimintaan usein ryhminä ennemmin kuin yksittäisinä yrityksinä

(Miller & Bound 2011.)

Tämän Nestan määritelmän otti myöhemmin käyttöönsä Seed DB, joka on maailmanlaajuinen hakemisto alkuvaiheen yrityskiihdyttämöille (Nesta 2014).

Nestan mukaan on useita tahoja, joita ei voida lukea niiden toiminnan luonteen vuoksi yrityskiihdyttämöiksi. Tällaisia ovat enkeliverkostot, bisneskilpailut, co-working -tilat, yrittäjyyskurssit, ”Hackathon”- ja startup-viikonlopputapahtumat, ”Maker spaces” ja

"Hacker spaces", mentorointiohjelmat, siemenrahastot ja "social venture academies". (Mt., 2014.)

Enkeliverkostot koostuvat yksittäisistä sijoittajista, jotka sijoittavat omaa pääomaansa pieniin tai kasvaviin yrityksiin ja tarjoavat mentorointia sekä liiketoiminnan tietotaitoa. Co-working tilat tarjoavat usein ainoastaan pöytä- ja kokoustilaa sekä tilaisuuksia tavata muita sijoittajia tai yrittäjiä. Yrittäjyyskursseilla opetetaan usein vain yrittäjyyden teoreettinen pohja ja "Hackathon"-viikonlopputapahtumat ovat usein hyvin lyhyitä ja intensiivisiä. Ne on usein suunniteltu rohkaisemaan kehittämistä yhteistyönä ja testaamaan liikeidean toimivuutta. "Maker spaces" ja "Hacker spaces" tarkoittavat yhteisöllisiä tiloja, joissa ihmiset voivat tavata toisiaan jakaakseen tietoa ja tehdäkseen yhteistyötä. Mentorointiohjelmilla tarkoitetaan ohjelmia, jotka keskittyvät ainoastaan mentorointiin ja on suunniteltu lähinnä jakamaan kokemusta ja osaamista. "Social venture academies" tarkoittaa tahoja, jotka tarjoavat ohjelmia ja opetusta yrittäjille ja sosiaalisille yrityksille tarkoituksena kiihdyttää oppimista. On kuitenkin hyvä huomioda, että yrityskiihdyttämöiksi luokitellut tahot voivat tarjota yllä mainittuja palveluja osana muuta toimintaansa. (Nesta 2014.)

Kiihdyttämöissä pääomaa vastaan hyväksytyt yritykset pääsevät käsiksi laajaan mentoriverkoston. Mentoriverkosto koostuu tyypillisesti startup-toimitusjohtajista tai muista johtohenkilöistä ja ulkopuolisista sijoittajista. Verkosto voi koostua jopa useista sadoista mentoreista ja olla kansainvälinen. Usein juurikin tämä laaja mentoriverkosto on suurin kiihdyttämön ohjelmaan osallistumisesta saatava hyöty aloittavalle yritykselle. (Forrest 2014.)

Useimmiten kiihdyttämöt tarjoavat osana ohjelmaansa ilmaiset työtilat, auttavat asunnon löytämisessä sekä viisumihakemuksissa. Yrityksen tulee olla hyväksytty ohjelmaan ennen kuin se voi saada apua uuteen maahan asettumisessa. Kiihdyttämöohjelman lopussa on tyypillisesti jonkinlainen "Demo" -päivä, jossa yritykset "pitchaavat" eli pitävät lyhyen esityksen medialle ja sijoittajille siitä, mikä heidän yrityksensä ydinosaaminen on. Tyypillisesti muutaman kuukauden ohjelma kiihdyttämössä vastaa monen vuoden kehitystä yritykselle. (Mt. 2014.)

Kiihdyttämöiden ja hautomoiden nousu

Yrityskiihdyttämöt modernissa muodossaan muodostuivat vuonna 2005 Y-Accelerator -kiihdyttämön lyödessä läpi Yhdysvalloissa. Tätä seurasi seuraavana vuonna Techstars. Tämän jälkeen useat osakkeiden omistajat päättivät seurata mallia ja perustaa rajoitetun keston ohjelman aikaisen vaiheen yrittäjille, tarkoituksena fasilitoida suhteita potentiaaliin sijoittajiin. (Ortmans 2016).

Sekä hautomot että kiihdyttämöt ovat nuori ilmiö ja niistä puuttuu luotettava tutkimus. Ei myöskään ole olemassa tiettyä mallia jota voitaisiin soveltaa kaikkiin hautomoihin ja kiihdyttämöihin. Lisäksi tutkimus osoittaa, että kiihdyttämöiden toimintamallit vaihtelevat huomattavasti riippuen niiden tavoitteista (Nesta 2014, 6-7).

Kiihdyttämöt voivat erota toisistaan eri alueilla, joita ovat tavoite, erikoistuminen ja rahoitusrakenne. Esimerkiksi valtion rahoituksella toimivalla kiihdyttämöllä saattaa olla tavoitteena paikallisen talouselämän kehitys. Riskirahoituksella (VC, venture capital) toimivalla kiihdyttämöllä tavoite on tyypillisesti luoda parempi diilintekoprosessi sijoittajille. Riskirahoitusmallissa osakkeita vastaan yritykseen investoidaan rahaa. Suurin osa yrityskiihdyttämöistä toimivat tällä periaatteella. Yritysrahoitteiselle kiihdyttämölle voi olla ainoana tarkoituksena löytää ratkaisuja tiettyyn tutkimusongelmaan tai auttaa rakentamaan ekosysteemi tietyn ydinteknologian ympärille. (Mt., 7.)

Yleisen tavoitteen lisäksi kiihdyttämö saattaa olla suunnattu tietyn alan yrityksille. Niiden fokus on sektorikohtainen. Tästä yleisin esimerkki on digitaaliset yritykset (tech-yritykset). Sektori voi myös olla esimerkiksi luovat alat, taiteilijat, lääketiede, terveys tai koulutus. Kiihdyttämön fokus voi myös olla vain naisille suunnattu ohjelma, kuten Female Propeller for High Fliers Irlannissa. (Mt., 7).

Impact Accelerator on kiihdyttämö, jolla on sosiaaliseen elämään suuri vaikutus. Tällaiset kiihdyttämöt toimivat muuten muiden kiihdyttämöiden tavoin mutta ne keskittyvät startupeihin, jotka toimivat sosiaalisten tai ympäristökysymysten äärellä eivätkä täten ole sidottuja voiton maksimoimiseen. Tällaiset kiihdyttämöt saavat todennäköisemmin rahoituksensa julkiselta sektorilta. Tähän mennessä tällaiset sosiaaliin ongelmiin keskittyvät kiihdyttämöt ovat erikoistuneet työttömyyden vähentämiseen, ta-

louskehitykseen, terveydenhuoltoon ja puhtaan energian tuottamiseen. (Miller & Stacey 2014, 15).

Merkittävä erottava tekijä erilaisten kiihdyttämöiden välillä on niiden rahoitusmalli, joka myös linkittyy vahvasti yrityksen tavoitteisiin. Yleisin, VC-rahoitusmalli (riskirahoitusmalli) tarkoittaa, että vastineeksi sijoituksesta yritys (tai tässä tapauksessa kiihdyttämö) saa osuuden kiihdytettävistä startupeista siinä toivossa, että ne maksavat ohjelman kulut aikanaan takaisin. Kiihdyttämöt voivat myös tehdä yhteistyötä yritysten kanssa joka vaikuttaa rahoitusmalliin. Tämä voi olla joko osittain julkisrahoitteinen tai saada osan rahoituksesta suuryhtiöiltä. Kiihdyttämöiden rahoitusmalleista puhuttaessa on tärkeää huomata, ettei niiden hyödyistä tai haitoista ole vielä olemassa tarkempaa tutkimusta (Nesta 2014, 7—8).

Techstarsin mentori-malli toimii mallina useimmille kiihdyttämöille. Mentoreiden laatu ja sitoutuneisuus vaikuttavat suoraan kiihdyttämön menestykseen, joten kiihdyttämöt palkkaavat mentoreita usein selektiivisesti vaatien suosituksia. (Mt., 22—24).

3.6 Superkiihdyttämöt

Yrityksen kilpailukyky tulee paitsi sen kyvystä erottua kilpailijoistaan eli siitä, miten se tekee asiansa toisin tai paremmin kuin muut. Toinen tärkeä erottava tekijä on etenkin kiihdyttämöiden verkostot ja niiden laatu. Kiihdyttämöitä vertaillen niitä erottavat erilaiset ohjelmat. Vaikka ohjelmat ovat jokseenkin samanlaiset, niillä on tunnettua deltaan ja määrältään erilaiset mentorit ja erityisesti “track record”. Track recordilla tarkoitetaan sitä määrää kiihdyttämöstä valmistuneita startupeja, jotka on joko myyty suuremmille yrityksille, niistä on myöhemmin tullut yksisarvisia, tai jotka ovat keränneet huomattavia summia sijoituksia eri rahoituskerroksilla. Yhdysvalloissa tästä track recordista on tullut aivan erityinen kilpailukeino kiihdyttämöiden välillä. Yrityskiihdyttämöiden ohjelmiin pääsee vain kourallinen tuhansista hakijayrityksistä, mikä tekee kiihdyttämöstä entistäkin tavoitellumman. Kun yrityksellä on portfoliossaan merkintä “superstar”-kiihdyttämöön osallistumisesta, nousee heti myös median kiinnostus startupia kohtaan.

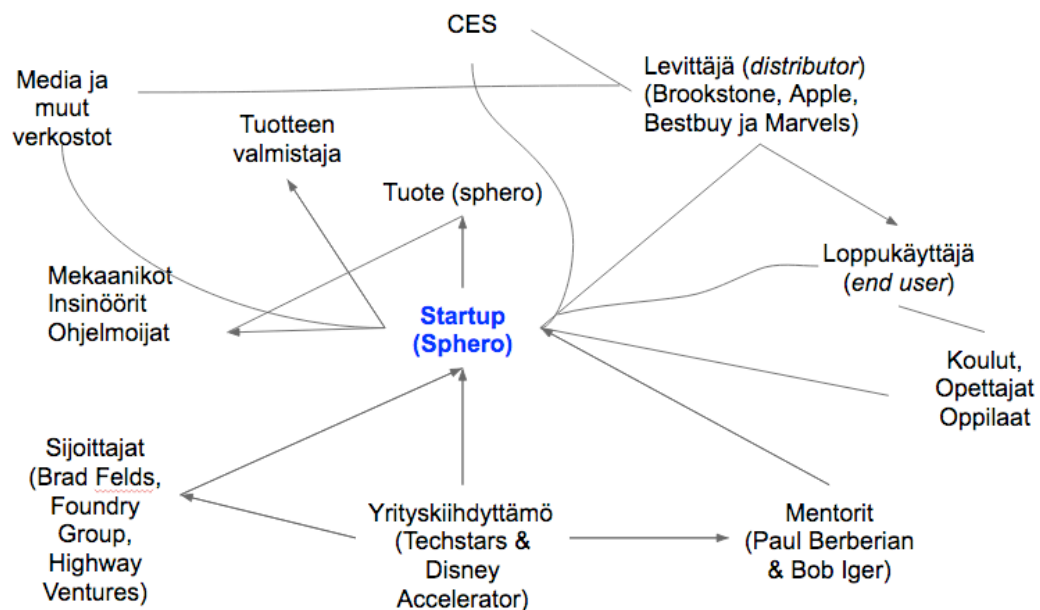
Esimerkiksi Disney perusti yhdessä Techstarsin kanssa vuonna 2014 kiihdyttämön, joka on selvästi yksi näistä ”superstar”-yrityskiihdyttämöistä. Kiihdyttämöön hyväksytään vuosittain vain kymmenen yritystä. Ohjelma kestää kolme kuukautta ja siihen otetaan yrityksiä, jotka haluavat vaikuttaa maailmaan viihteen ja median avulla. (Lev-Ram 2015). Disneyn kiihdyttämö keskittyy startupeihin, jotka ovat alansa pioneereja, mukaan lukien virtuaalitodellisuutta hyödyntävät järjestelmät ja internetiin yhteydessä olevat lelut, kuten Sphero. Disneyn kiihdyttämön ensimmäisenä vuonna mukaan otetut yritykset olivat joko kasvattaneet pääomaansa todella paljon, tulleet ostetuiksi, tai saaneet toimintansa kannattavaksi. (Weiss, 2015.)

Case: Sphero

Sphero on amerikkalainen vuonna 2010 perustettu startup, joka tekee lapsille robottileluja. Sphero, aiemmalta nimeltään Orbotix, sai alkunsa kun Adam Wilson ja Ian Bernstein tapasivat juuri ennen älypuhelisten läpilyöntiä. Wilsonin haaveena oli tehdä älypuhelimesta kauko-ohjain. Yrityksen idea oli muuttaa robotiikka sellaisena kuin se tuolloin tunnettiin. Startup haki Techstars-yrityskiihdyttämöön vielä samana vuonna, koska yksi Techstarsin mentoreista oli maineikas sijoittaja Brad Felds. Techstarsissa Wilson ja Bernstein alkoivat työskennellä mentorinsa, Paul Berberianin kanssa, josta tuli yrityksen toimitusjohtaja. Alkuperäisen idean hiomisen tuloksena syntyi tuote nimeltä Sphero. Se on pieni, pallon muotoinen robotti, jota voi ohjailla älypuhelimella sekä ohjelmoida haluamallaan tavalla. Wilson ja Bernstein tekivät Spheron 3D-tulostimella tulostetusta prototyypistä lyhyen videon, joka keräsi hetkessä yli 60 000 katsojaa YouTubessa. (Siu 2017.)

Seuraavaksi Wilson ja Bernstein keräsivät sijoittajilta, kuten Foundry Groupilta ja Highway Twelve Venturesilta sekä bisnes-enkeleiltä miljoona dollaria. Tällä summalla he saivat tuotteelleen jakelukanavan. Toimitusjohtaja Paul Berberianin myötä he saivat mukaan haluamansa sijoittajan, Brad Feldsin. Tämä luotti suuresti Berberianin arvostelukykyyn ja täten myös Spheroon. Ensimmäiset viisi jälleenmyyjää (Apple, Brookstone, Best Buy, Target ja Marvels) tulivat kaikki CES-tapahtumasta 2011. CES (Consumer Electronic Show) on vuosittain Las Vegasissa järjestettävä myyntitapahtuma, joka keskittyy elektroniikkaan, ohjelmistoihin ja laitteisiin (CES 2017). Nämä viisi yhteistyöfirmaa tekevät Wilsonin (Siu 2017) mukaan 40-50 % Spheron myynnin-

tä. Wilsonin mukaan (Mt.) yhteistyö Brookstonen kanssa tarkoittaa myös sitä, että yhtiö auttaa kehittämään tuotteita joita he myyvät. Kun tavoitteet oli saavutettu Yhdysvalloissa, yhtiö alkoi tavoitella kansainvälisiä markkinoita Saksassa, Japanissa ja Kiinassa. Etuna yhtiöllä on ainutlaatuinen tuote, jollaista ei ollut ennestään markkinoilla. Kansainvälinen myynti alkoi 2013 uuden Sphero 2.0 julkaisun myötä. (Siu 2017 & Sphero 2017). Spheron suunnittelu tapahtuu yhtiön kotipaikalla Boulderissa, mutta tuotanto on Kiinassa. (Peterson, 2015.)



KUVA 1. Spheron verkostot (Sphero 2017 & Peterson, 2015 & Siu 2017.)

Sphero ei ole vain robotti, vaan se on myös peli ja käyttäjänsä ohjelmoitavissa. Vuonna 2014 Sphero aloitti "SPRK education curriculum" -koodausopetusohjelman kouluille. Ohjelma on jatkumo Spheron koodausopetukselle, ja siinä on mukana useita tuhansia kouluja, opettajia ja lapsia. Vuonna 2015 yritys kutsuttiin Disneyn kiihdyttämöohjelmaan, jossa heidän mentorinaan toimi Disneyn toimitusjohtaja Bob Iger (Lev-Ram, 2015.) Ohjelmassa kehittyi BB-8 robottilelu, joka oli yksi Disneyn "Star Wars - The Force Awakens" -elokuvan oheistuotteista. Tämän jälkeen yhteistyö Disneyn kanssa on jatkunut. (Sphero 2017).

Bernstein korostaa verkostoitumista viitaten myös suuriin jälleenmyyjiin syntyneisiin suhteisiin kuten Brookstone (Siu 2017). Kuten Spheron menestystarinasta voidaan

huomata, suurin merkitys yrityksen kasvun kannalta on ollut verkostoilla ja yrityshautomoon pääsyllä. Techstarsin verkostot auttoivat yritystä eteenpäin ja he saivat pätevän toimitusjohtajan, jolla on omia suhteita. Nimekkäät ihmiset toiminnassa ovat kiinnittäneet myös median huomion ja mediassa saatu huomio kiinnitti puolestaan Disneyn toimitusjohtajan huomion lupaavaan yritykseen. Tämän seurauksena Sphero on nyt yksi Disneyn sadoista yhteistyökumppaneista.

4 YHTEISTYÖMALLIT

Erilaisia yhteistyömalleja voidaan erotella lukuisia eri kriteerein. Esittelen tässä luovien alojen hautomoille tai kiihdyttämöille oleellisimpia yhteistyömalleja. Tämä osio pyrkii tutkimaan millaisia yrityshautomoihin ja –kiihdyttämöihin sovellettavia yhteistyömalleja on olemassa. Yhteistyötä on monenlaista ja se on usein läsnä jonkinlaisena jokaisen yrityksen arjessa, oli yritys minkä kokoinen tai muotoinen tahansa. Koska yrityshautomo on yritys, jonka palvelut on suunnattu yrityksille, sen voi rinnastaa B2B (business to business) yritykseen.

Yhteistyö voi syntyä hetkessä, se voi olla vuosien neuvottelun tulos, se voi kestää yhden projektin ajan, tai se voi myös kestää vuosia. Tänä päivänä kilpailu on myös verkostojen välistä (Toivola 2006, 13). Verkostoitumalla yritykset tavoittelevat tehokkaampaa liiketoimintaa, toiminnan joustavuuden lisäämistä, markkinoiden kasvattamista ja markkinoiden laajentamista sekä palveluiden parantamista (Rajala & Möller 2009, 65). Suomessa verkostoitumisen mallit ja teoriat tulevat teollisista toimintajärjestelmistä (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 11). Verkostoituminen voidaan nähdä esimerkiksi sosiaalisina suhteina, strategiana tai rakenteena. (Toivola 2006, 56.)

Yrityksen verkostojen kehittyminen tapahtuu kolmessa vaiheessa. Ensimmäisenä on kokeilu- ja neuvotteluvaihe, jossa testataan mahdollisen yhteistyökumppanin luotettavuutta ja yhteisen kokemuksen kautta rakennetaan yhteisiä toimintatapoja. Tässä vaiheessa sopimukset ovat usein epävirallisia. Toisessa, eli sitoutumisvaiheessa yritysten välinen avoimuus lisääntyy, tehdään virallisia sopimuksia ja panostetaan yhteistyön kehittämiseen. Kolmannessa, eli kumppanuusvaiheessa osapuolten välinen vuorovaikutus tiivistyy ja ne integroituvat toisiinsa ohi organisaation sekä tehtäväkohtaisten rajojen. Yhteistyö on vakiintunutta ja organisaatioiden välistä, kun aiemmissa vaiheissa se vielä saattaa olla henkilöiden välistä. Tässä vaiheessa yhteistyö nähdään keskeisenä osana yritysten liiketoimintaa. Yritykset näkevät menestyvänsä paremmin yhdessä kuin yksin. Yhteisyritys (joint venture) on selkeä esimerkki kumppanuusvaiheesta. Kumppanuusvaiheelle tyypillistä on, että siitä puuttuu byrokratia, kommunikointi on avointa eikä kumpikaan osapuoli pidä yhteistyön jatkumista itses-

tään selvänä, vaan osapuolet myyvät jatkuvasti toisilleen yhteistyön etuja ja osoittavat sen tehokkuutta. Tällaisessa yhteistyössä yhteinen ongelmien ratkaisu sekä avoin tiedon jakaminen osoittavat sitoutumista yhteistyön jatkumiselle. (Mt., 59—61.)

4.1 Vertikaalinen ja horisontaalinen yhteistyö

Yhteistyö käsitteenä voidaan jakaa vertikaaliseen ja horisontaaliseen yhteistyöhön. Horisontaalisessa yhteistyössä tekijät ovat samanarvoisia toistensa kanssa. Horisontaalinen verkosto yhdistää arvoketjun eri vaiheiden rinnakkaisia ja erilaisia toimijoita, palveluita sekä tuotteita (Niemelä 2002, 18-19). Luovien alojen yhteistyö nähdään useimmiten horisontaalisena, sillä toimijoilla on yhteinen päämäärä. Horisontaalisessa verkostossa on saman toimialan sisällä toimivia yhteistyöverkostoja, joissa kilpailijat toimivat yhteistyössä (Toivola 2006, 24).

Vertikaalisessa yhteistyössä toimijoiden välillä vallitsee selvä hierarkia. Tällainen yhteistyö yhdistää usein saman tuotantoprosessin tai arvoketjun eri vaiheissa toimivia organisaatioita (Niemelä 2002, 18-19). Saman arvo- tai tuotantoketjun jäsenet ja tuotteet usein täydentävät toisiaan (Toivola 2006, 24).

Heikot sidokset muodostavat sillan kahden verkoston osapuolen välille (Mt., 58) eli tätä opinnäytetyötä varten kontaktoidut hautomot sekä kiihdyttämöt joihin on saatu yhteys, ovat vielä heikkoja sidoksia. Potentiaali on jo olemassa, mutta sidettä ei ole vielä luotu ja sitä pitää vahvistaa. Vahvistaminen puolestaan tapahtuu juuri kahden ihmisen välisellä kommunikaatiolla ja sosiaalisilla suhteilla. Vahvojen sidosten ongelmana on, että niiden välinen vuorovaikutus on tiivistä, mutta ulkopuolisten ryhmien välinen vuorovaikutus hyvin vähäistä (Mt., 58). Tällaisia sidoksia ovat usein suuryrityksen sisäiset verkostot tai allianssit.

4.2 Verkostoyhteistyö

Verkostoyhteistyöllä on monia hyötyjä. Se soveltuu erityisesti oppimiseen ja uuden tiedon välitykseen. Sen syvyyttä voidaan kuvata kehityspolulla, jossa alimpana on kertaluontainen alihankintasopimus jota seuraa projektikohtainen yhteistyö, vuosisopimus ja pysyvä kumppanuus (Mt., 12.)

Strateginen verkosto myös laskee yrityksen sisäisiä kustannuksia mutta nostaa transaktiokustannuksia joita ovat muun muassa neuvottelu ja valvonta. Transaktiokustannuksia puolestaan on mahdollista pudottaa luottamussuhteella kumppaneiden välillä, mikä on keskeinen seikka verkostotaloudessa (Mt., 12).

Verkostot voidaan myös nähdä välineenä, jonka kautta saavutetaan korvaamattomia resursseja. Verkostojen kautta yritys/organisaatio voi laajentaa kontaktejaan ja päästä käsiksi arvokkaaseen tietoon ja muihin resursseihin. Verkostojen avulla yritys voi laajeta kansainvälisille markkinoille. (Mt., 71-72.)

Yhteistyömalli voi olla esimerkiksi sellainen, että jokaisessa maassa, johon yritys pyrkii laajenemaan, se pyrkii tekemään yhteistyötä omien alojensa parhaiden yritysten kanssa. (Mt., 61.) Luovilla aloilla sekä hautomoihin sovellettuna tämä aivan sellaiseen ei toimi, sillä kaikki toimivat samalla sektorilla. Hautomon olisi hyvä luoda verkostoja kiihdyttämöihin, sillä luodessaan potentiaalisia väyliä verkostojen kautta se tekee myös omasta toiminnastaan houkuttelevan startupin silmissä. Kiihdyttämöt hyötyisivät myös tästä, sillä ne voisivat poimia hautomon parhaat valmistuneet yritykset omaan ohjelmaansa.

Hyödyllistä olisi myös oman alansa parhaimpiin toimijoihin verkostoituminen. Tässä strategiassa on tärkeää ensin määritellä ne kriteerit, joiden valossa kyseinen verkostonnin ehdokas on oman alansa tai sektorinsa paras. Voidaan valita kunkin maan menestyneimmät kiihdyttämöt mutta tämäkin vaatii pitkällistä työtä, sillä kaikki toimijat eivät vielä ole sisäistäneet läpinäkyvää toimintatapaa, jossa he julkaisevat keskeiset luvut jotka kertovat heidän menestyksestään. Vastaavasti malli voi olla myös sellai-

nen, missä etsitään mahdollisimman erilaisia toimintatapoja omaan yritykseen verrattuna, joista voitaisiin ottaa oppia.

4.3 Sosiaaliset verkostot

Sosiaaliset verkostot rakentavat yritykselle sosiaalista pääomaa, josta voi tulla yritykselle merkittävä kilpailuetu ja joka tekee yrityksestä myös houkuttelevan kumppanin muille yrityksille. Aiemmat yhteistyökumppanit voivat esittää yritykselle uusia yhteistyömahdollisuuksia, joten yrityksen sosiaaliset verkostot vaikuttavat uusien yhteistyökumppaneiden valintaan sekä verkostosuhteiden kehittymiseen (Toivola 2006, 57.)

Verkostoituminen on aina kahden ihmisen välistä ja se voi laajeta heidän edustamiinsa yrityksiin tai muihin heidän tuntemiinsa ihmisiin. Verkostoituminen on vuorovaikutusta, johon vaikuttaa suuresti ihmisten välinen synergia. Siksi verkostoitumista tulee ensisijaisesti ajatella ihmisiin tutustumisena. Vaikka molemmilla olisikin tavoitteena tehdä jonkinlaista yhteistyötä, tarvitsee näiden ihmisten selvittää ensin, millainen yhteinen pohja heillä on, mitä molempien edustamien organisaatioiden tarpeet ovat ja millaista yhteistyö voisi olla.

Koska verkostoituminen lähtee ihmisistä, tulee ottaa huomioon maan kulttuuri verkostoituessa kansainvälisesti. Esimerkiksi Japaniin verkostoituessa tarvitaan joku, joka voi esitellä toimijat toisilleen, jotta voidaan edes ottaa ensimmäinen askel yhteistyön suuntaan. Helpointa yhteistyön rakentaminen on samanlaisilla ja maantieteellisesti lähekkäin olevilla markkinoilla kuten Skandinaviassa.

Verkostot ovat yritysten väline menestykseen ja mitä erilaisemmat verkostot eri kilpailijoilla on, sitä paremmin ne voivat erottua kilpailijoistaan (Mt., 50). Mitkä sitten voidaan nähdä kilpailijoina puhuttaessa luovien alojen hautomoista ja kiihdyttämöistä? Kilpailijat ovat yleensä hyvin pienellä alueella toimivia ja omalla paikkakunnallaan erottuvia tekijöitä, joskin niiden painopisteet voivat olla täysin erilaisia. Yksi saattaa keskittyä musiikkiin, kun toinen keskittyy taiteilijoihin tai käsityöläisiin. Voidaankin pohtia, ovatko hautomot kiihdyttämöiden kanssa laisinkaan kilpailijoita sanan perin-

teisessä merkityksessä. Ehkä ennemmin voidaan puhua kiihdyttämöiden välisestä kilpailusta puhuttaessa yksisarvisten ja olemassa olevan VC-rahoituksen marginaalisuudesta. Yksisarvinen tuo aina menestystä myös sille kiihdyttämölle, josta se on valmistunut jo senkin takia, että nämä ovat investoineet tähän rahaa pääomaa vastaan. Riskirahaston marginaalisuudella taas viitataan keskusteluun, jota käydään Yhdysvalloissa siitä, kuinka paljon VC-rahoitus voi jatkaa kasvuaan tulevaisuudessa.

Yhteistyössä ihmiset saattavat ajatella heidän tavoitteidensa olevan positiivisesti sidoksissa toisiinsa ja jos joku verkostossa oleva saavuttaa tavoitteensa, se vaikuttaa positiivisesti myös muiden verkoston osallisten tavoitteiden saavuttamiseen (Mt., 50.) Siksi siis esimerkiksi yrityshautomot todennäköisemmin näkevät yhdessä oppimisen sekä yhdessä kehittämisen samalla sektorilla kaikkia toimijoita hyödyttäväksi toiminnaksi ja ovat jopa avoimempia yhteistyöhön kuin ehkä vertikaalisen yritystoiminnan yhtiöt.

Toimijoita erottavat maantieteellisesti suuret alueet ja vaikka kilpailusta startup-yrityksistä on tullut globaalia, silti moni firma keskittyy auttamaan näitä yrityksiä asettumaan juuri siihen maahan ja kaupunkiin, jossa hautomot toimii. Tämä tuo tietysti alueelle työpaikkoja ja verot maksetaan siihen maahan, missä startup toimii.

Vaikuttaisi siltä, että hautomoiden ja kiihdyttämöiden asiakkaat, eli startup-yritykset, näkevät toisensa potentiaalisina kilpailijoina, jos nämä toimivat samalla alalla, minkä vuoksi usealta kiihdyttämöltä kysytään ”usein kysytyt kysymykset” -osiossa ottavatko he samaan ohjelmaan keskenään kilpailevia yrityksiä.

Sosiaaliset verkostot internetissä

Sosiaalisista verkostoista puhuttaessa voidaan ymmärtää verkostot, jotka muodostuvat yksilön, perheen, ystävien ja tuttavien välille (Toivola 2006, 24), mutta internetin vaikutuksesta sosiaalisten verkostojen merkitys on muuttunut aivan toisenlaiseksi.

Muodostamme jatkuvasti verkostoja ollessamme kanssakäymisissä toisten ihmisten kanssa ja edustamme myös aina omana itsenämme, vaikka edustaisimmekin yritystä. Verkostojen luomisessa tärkeintä on kahden ihmisen välinen luottamus ja sosiaa-

liset verkostot johtavatkin automaattisesti verkostoihin, jotka perustuvat luottamukseen (Toivola 2006, 24). Tämä on lähtökohtaisesti totta myös internetissä solmituissa suhteissa.

Hyvä esimerkki internetissä muodostuvasta sosiaalisesta verkostosta on LinkedIn, joka on tunnetusti verkostoitumiseen käytetty alusta. Se perustuu kahden ihmisen välisiin suhteisiin mutta pelkästään yritysten väliseen verkostoitumiseen tarkoitettua alustaa ei vielä ole montaa. Elokuva-alalla Stage32 keskittyy elokuvabisneksen verkostoitumiseen maailmanlaajuisesti. Sielläkin verkostoituminen lähtee yksilöistä ja tapahtuu ensisijaisesti kahden ihmisen välillä.

Channelplace on yksi harvoja yritysten väliseen verkostoitumiseen tarkoitettuja alustoja. Se jopa käyttää älykästä matchmaking-algoritmia määrittämään mitkä yritykset olisivat parhaita kumppaneita toisilleen. Tämän ansiosta ihmisten ei tarvitse ottaa kylmiltään yhteyttä toiseen ihmiseen. Tällaisen algoritmin puuttuminen LinkedInistä on ollut yksi suuri este sille, miksi LinkedIn ei ole menestynyt B2B-kampanjoissaan erityisen hyvin. Channelplace-sivuston kautta muodostuvat suhteet ovat riippumattomia yhden yrityksen yksilöistä. Jos työntekijä jättää yrityksen, heidän kontaktinsa eivät seuraa mukana. He rakentavat suhteet yritykseltä yritykselle, eivät yksilöltä yritykselle. (Olenski 2014).

Olenskin mukaan Channelplace on loistava verkostoitumisalusta, mutta hänen mukaansa se on suunnattu tietynlaisille yrityksille, joka voi hankaloittaa palvelun käyttöä. Tällaisessa yrityksille suunnatuissa verkostoitumispalveluissa on kuitenkin paljon potentiaalia. (Olenski 2014.) Muita yritysten verkostoitumiseen tarkoitettuja alustoja ovat muun muassa Angellist, jossa startupit etsivät sijoittajia; Data.com connect joka on tarkoitettu enemmänkin myynnin kontaktistaksi, sekä Meetup jonka kautta järjestetään erilaisia tapahtumia, joten myös bisnespainotteiset tapahtumat ovat mukana. MyOppornity on muun muassa kumppanuuksien solmimiseen tarkoitettu sivusto joka myös käyttää matchmaking-algoritmia, sekin tosin on suunnattu yksilöille.

Vaikuttaa siltä, että useimmat markkinoilla toimivat yritykset tai sovellukset pohjautuvat ajatukseen, että yksilö verkostoituu. Tulevaisuudessa tarve yritysten väliselle ver-

kostoitumiselle myös ristiin eri alojen kesken kasvaa ja näemme varmasti lisää tällaisia yrityksille suunnattuja verkostoitumisalustoja.

4.4 Verkostoituminen asiakkaisiin ja yritysten välinen sponsoriyhteistyö

Monella kiihdyttämöllä on ns. "Post programme alumni" -toimintaa. Tästä hyöttyy erityisesti kiihdyttämö, sillä heillä on valmiiksi luodut suhteet yritykseen josta saattaa tulla jopa yksisarvinen. Nämä kiihdyttämö-ohjelmissa syntyneet suhteet ovat usein elinikäisiä ja hautomo tai kiihdyttämö voi pyytää yrityksen perustajia esimerkiksi kiihdyttämön tai hautomon mentoreiksi.

Sponsoriyhteistyö (corporate sponsorship) yritykselle voi tarkoittaa imagollista hyötyä. Kun yritys sponsoroi jotain tapahtumaa tai henkilöä, tuo tämä yritykselle näkyvyyttä. Usein tällaista yhteistyötä tehdään vain tapahtumissa eikä niinkään yritysten välillä. Jos sponsorointia tapahtuu yritysten välillä, on kyse usein suuremmista sopimuksista. Esimerkiksi Techstars perusti musiikkiin erikoistuneen kiihdyttämön vuonna 2014. Siinä ovat mukana muun muassa Sonos, Sony Music ja Warner Music Group. Nämä eivät kuitenkaan sijoita suoraan startupeihin, vaan Techstars sijoittaa näiden kiihdyttämölle "antamat" rahat oman tahtonsa mukaan. (Techstars 2017a.)

Kiihdyttämöt voivat myös tehdä yhteistyötä yritysten kanssa, mikä vaikuttaa rahoitusmalliin. Rahoitusmalli voi olla osittain julkisrahoitteinen tai sponsorimallilla toimiva (supported by corporate sponsorship). Esimerkiksi Techstars on solminut useita yhteistyösopimuksia esimerkiksi Niken, Barclaysin ja Disneyn kanssa vahvistaakseen omaa kiihdyttämöään (Nesta 2014, 7). Creative Startups -kiihdyttämö listaa nettisivullaan sponsori-nimikkeellä E.M. Kauffman säätiön, Albuquerqueen kaupungin, National Science Foundationin, New Mexico EPSCoR:in (New Mexico's Established Program to Stimulate Competitive Research), New Mexicon yliopiston ja SBA:n (Small Business Administration). Näiden lisäksi sivuilla on listattu sijoittajatahot ja bisnesenkelit. Kaikki nämä ovat kuitenkin organisaatioita tai yhteisöjä eivätkä yksittäisiä ihmisiä (Creative Startups 2017).

Toisaalta startup-yritys voi listata yrityskiihdyttämön josta on valmistunut, omaksi sponsorikseen. Tällöin se myös toimii ikään kuin takaajana ja mentorina sekä tuo lisäarvoa yrityksen imagolle.

4.5 Lisensointi

Lisensointia käytetään vähemmän luovilla aloilla mutta esimerkiksi amerikkalainen luovien alojen hautomo Creative Startups toimii juuri tällä tavalla. Se tarjoaa lisenssin paikallisille toimijoille maailmanlaajuisesti. Lisenssin haltija tuottaa kiihdyttämötoimintaa paikkakunnalleen (Creative Startups 2016, 4.) Lisenssi mallina ei tällä hetkellä ole ajankohtainen asia Crevelle, sillä se toimii hankerahoituksella.

Case Creative Startups:

Creative Startups on vuonna 2007 perustettu luoville aloille suunnattu kiihdyttämö New Mexicossa. Se käyttää pääosin sosiaalista mediaa houkutellakseen hakijoita. Tämän lisäksi se järjestää ”coffee & creatives” -kokoontumisia sekä tilaisuuksia, joissa ihmiset voivat kertoa omista yrittämiseen ja luovuuteen liittyvistä kokemuksistaan. Sen yhteistyökumppaneita ovat luovat yhteisöt, kuten Creative Mornings, Global Creative Business Cup ja Creative Economy Coalition (Creative Startups 2014, 12). Näistä viimeksi mainittu on Yhdysvalloissa toimiva itsenäinen, luovien alojen palveluorganisaatio. Tanskassa vuosittain järjestettävä Global Creative Business Cup on paitsi kansainvälinen innovaatiokilpailu, myös taho, joka pyrkii yhdistämään luovien alojen startupeja sijoittajiin ja maailmanlaajuisiin markkinoihin. (Creative Business Cup 2017.) Creative Mornings lähti liikkeelle vuonna 2008 konseptista jossa joka toinen perjantai kaupungin luova yhteisö kokoontuu samaan paikkaan ilmaiselle aamiaiselle sekä kuuntelemaan lyhyttä esitystä (Creative Mornings 2017.) Sittenkin konsepti on levinnyt ympäri maailman. Suomessa sitä järjestetään ainoastaan Helsingissä.

Kaikki edellä mainitut kumppanuudet auttavat Creative Startupsia tavoittamaan potentiaaliset hakijat kiihdyttämöön. Vuonna 2016 nämä keskittyivät samanlaisen aja-

tusmaailman omaavien organisaatioiden kanssa verkostoitumiseen ympäri maailman. Creative Startupsin mentorit auttavat tavoittamaan potentiaaliset hakijat myös käyttämällä omia verkostojaan. Muita Creative Startupsin yhteistyötahoja ovat paikallishallinto, kansalaisjärjestöt, yliopistot, talouselämän kehityshankkeet, ja luovien alojen organisaatiot. Lisäksi he tekevät yhteistyötä Stanfordin yliopiston kanssa luomalla opiskelijoille ainutlaatuisen yrittäjäopintokokonaisuuden. Lisäksi kiihdyttämön yhteistyöverkostoihin lukeutuu E.M. Kauffman Foundation jonka tuella he ovat palkanneet ulkopuolisen arvioijan arvioimaan kiihdyttämön tulosta. Tulevaisuudessa Creative Startups pyrkii kasvattamaan kiihdyttämön yrittäjien verkostoja paitsi mentoreidensa verkostojen kautta, myös esittelemällä relevantteja yhteistyökumppaneita sekä tarjoamalla vertaisverkon uuden oppimiseen (Creative Startups 2016, 12-19.)

4.6 Strategiset kumppanuudet

Business Dictionary määrittelee strategisen kumppanuuden pitkäaikaiseksi sopimukseksi, jossa jaetaan fyysisiä tai intellektuelleja resursseja osapuolten yhdessä määrittelemän päämäärän saavuttamiseksi. (Business Dictionary 2017). Toivolan mukaan strateginen kumppanuus on monitasoista. Siinä eri yritysten toiminnalliset rajat ovat häilyviä. Yhteistyösuhteen muuttuessa kumppanuustyyppiseksi, keskeiseksi nousee molemminpuolinen luottamus. (Toivola 2006, 17.)

Yksi strategisen kumppanuuden esimerkkejä on Disneyn yrityshautomon, joka perustettiin yhdessä Techstarsin kanssa vuonna 2014. Vanhana mediajättinä Disney haluaa pysyä ajan hermoilla nopeasti muuttuvassa uuden median maailmassa. (Boors-
tin, 2014.) Siksi Disney itse otti yhteyttä Techstarsin kiihdyttämöön, koska tiesi heillä olevan tarvittava kokemus ja tietotaito kiihdyttämön pyörittämisestä sekä alan johtavien hautomoiden luomisesta. Kumppanuudessa Disney, jolla ei ollut aiempaa kokemusta kiihdyttämötoiminnasta, hyötyi Techstarsin kokemuksesta, valmiista verkostoista sekä sen maailmanlaajuisesta maineesta yrityskiihdyttämönä. (Shoot, 2015).

Creative England -nimisellä organisaatiolla on strateginen kumppanuusrahasto (Strategic partnerships fund) josta jaetaan 10 000–50 000 puntaa projektia kohden. Rahoitettavat yritykset toimivat televisiotuotannon, elokuvan, digitaalisen median tai pelien sektorilla. Rahoitettavat projektit auttavat elokuva-alaa kasvamaan Lontoon ulkopuolella. Creative England kuitenkin tukee vain organisaatioita ja yrityksiä, joiden pääpaikka on Englannissa (Creative England 2017.)

Erilaiset yritykset voidaan verkostoitumisen puolesta jakaa eri ryhmiin. Yrityksiin, jotka haluavat itse rakentaa menestyksensä; yrityksiin, jotka näkevät verkostojen olevan väline omaan menestykseensä ja yrityksiin, jotka näkevät itsensä verkoston jäsenenä. Verkostoyhteistyön perimmäisenä tavoitteena on lisäarvon tuottaminen lopputasiakkaalle (Toivola 2006, 18-19.)

4.7 Artisti- ja yrittäjäresidenssi

Vielä suhteellisen harvinainen, mutta selvästi yleistynyt ilmiö on startup kiihdyttämöiden ”artist in residence” -ohjelmat. Techstars Musicilla ja Axel Springer Plug & Playlla on ainakin tällainen ohjelma. Techstars Musicille se on luontainen toimintamalli, sillä muusikot ovat usein myös yrittäjiä. Techstars Musicilla paikkoja kiihdyttämön käynnistettyä on kahdelle taiteilijalle. (Techstars 2017a & Axel Springer Plug and Play Accelerator 2017.)

NEW INC on maailman ensimmäinen museon perustama yrityskiihdyttämöohjelma (NEW INC 2017a) ja täten sitä ei edes voi verrata mihinkään olemassa olevaan. Myös yrittäjä residenssissä -ilmiö on yleistynyt. Näin on tapahtunut varsinkin hautomoissa sekä kiihdyttämöissä jotka painottavat enemmän perinteistä taidetta ja taiteilijoita yksityisyrittäjinä.

Zoo Labs on musiikkiin erikoistunut kiihdyttämö, joka perustuu artistiresidenssiin. He ottavat ohjelmaan kolme tiimiä, jotka voivat koostua pareista. Ohjelma kestää intensiiviset kaksi viikkoa ja siinä yhtyeet tekevät musiikkia. Heillä kaikilla on käytössään studio ja kiihdyttämön 20 mentoria. Ohjelma yhdistelee workshopeja ja musiikin luo-

mista. Demo päivän sijaan ohjelma päättyy ”Release Day” –päivään, jolloin tiimit esittävät tuotoksensa lavalla juhlayleisölle. (Zoo Labs 2017b.)

Residenssi voi olla kiihdyttämölle tai hautomolle keino tuoda lisäarvoa toimintaansa. Jos kiihdyttämöllä on taiteilijalle tarkoitettu residenssi, tämä voi toimia eräänlaisena innovaation stimulointina startupeille. Toisaalta myös taitelijalle yritysympäristö on täysin erilainen kuin taiteilijaresidenssit tavallisesti ja saattaa jopa synnyttää aivan uudenlaisia taidetta. Tällaiset taidetta ja startup-kulttuuria yhdistelevät konseptit ovat mielenkiintoisia ja on tutkimisen arvoista, miten niitä voisi hyödyntää täällä meillä.

5 MENETELMÄT

Tuoretta tietoa yrityskiihdyttämöistä ja -hautomoista on vaikea löytää. Uusimmassakin kirjallisuudessa relevantti tieto perustuu muihin lähteisiin, jotka on kirjoitettu vuosikymmeniä sitten. Aika on liian pitkä, jos ajattelee kuinka tuore ja alati muuttuva ilmiö yrityshautomot, yrityskiihdyttämöt ja startup-maailma on. Siksi olen tässä opinnäytetyössä pääosin pyrkinyt käyttämään lähteitä, jotka on julkaistu vuoden 2010 jälkeen. Kaikissa kohdissa, kuten verkostoitumisen teoria osuudessa tämä ei ole ollut täysin mahdollista.

Tutkimukseni tukeutuu suurilta osin Nestan ja Kauffmann-säätiön julkaisuihin ja artikkeleihin, joiden lisäksi hyödynnän lisäksi ulkoista benchmarkkausta ja haastatteluita.

Haastattelua varten kartoitin kaikki internet-hauilla löydettävissä olevat kiihdyttämöt ja hautomot. Näistä valitsin viisi mielenkiintoisinta, joita lähestyin sähköpostitse. Löydettyjä vain luovien alojen hautomota oli lopulta vain muutamia, alle kymmenen. Luovien alojen yrityskiihdyttämöitä oli enemmän, mutta niitäkin vain muutama kymmenen.

Alkuperäisistä viidestä yhteys saatiin ensin kolmeen mutta lopulta vain yhtä haastateltiin. Muilla ei ollut tilaa aikatauluissa, sillä haastatteluille varattu ajanjakso osui ajankohtaan, jolloin useimmissa kiihdyttämöissä ja hautomossa valmisteltiin uutta ohjelmaa alkavaksi. Laadullisen haastattelun tueksi valittiin ulkoinen benchmarkkaus, jossa tarkasteltiin kaikkia löydettyjä luovien alojen yrityskiihdyttämöitä sekä yrityshautomota ja arvioitiin näiden potentiaalisuutta yhteistyökumppaniksi tilaajalle.

5.1 Aineistonkeruumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä menetelminä käytettiin ulkoista benchmarkkausta sekä laadullista haastattelua. Haastattelulla pyrittiin löytämään hiljaista tietoa ja benchmark-

kauksella kartoittamaan luovien alojen yrityshautomot ja –kiihdyttämöt, jotka tavalla tai toisella ovat lähellä Creven omaa toimintaa. Haastattelun avulla pyrittiin etsimään yhteistyökumppaneita ja luomaan se ensimmäinen kontakti yritykseen, sekä tunnus-telemaan, olisiko kyseinen taho mahdollisesti kiinnostunut yhteistyöstä Creven kaltaisen toimijan kanssa. Hiljainen tieto on erityisen arvokasta, sillä siitä voidaan päätellä sektorin tulevaisuuden suuntia ja kehittää sen pohjalta omaa toimintaa paremmaksi.

Benchmarkkaus

Benchmarkkaus on prosessi, jossa etsitään parhaita menetelmiä ja toimintatapoja, yritetään ymmärtää niitä, sekä sovelletaan niitä omaan toimintaan. Benchmarkkauksessa määritellään oman organisaation menestyksen tekijät, rajataan ne yhteen tarkasteltavaan tekijään ja etsitään kyseisessä asiassa paremmin asian hoitava organisaatio. Tätä oppia sitten sovelletaan omaan organisaatioon. (Niva & Tuominen 2005.) Benchmarkkauksen tärkein tavoite on kehitysmahdollisuuksien tunnistaminen ja niiden sovellus organisaatiossa. Sen sivutuote on usein samanmielisten ihmisten verkosto, jotka haluavat oppia toisiltaan ja toistensa organisaatioilta. (Stapenhurst 2009, 13.)

Benchmarkkauksen metodeja voidaan erottaa useita. Stapenhurstin (2009) mukaan näitä ovat public domain -benchmarkkaus, one-to-one -benchmarkkaus, review-benchmarkkaus, database-benchmarkkaus, trial-benchmarkkaus, survey-benchmarkkaus ja business excellence models -benchmarkkaus. Public domain -benchmarkkaus on metodi, jossa lähteinä käytetään ulkoisia julkaistuja lähteitä, kuten vuosiraporttien tietoja. Selvin esimerkki tästä on esimerkiksi lehtien tekemä tuotevertailu. One-to-one -benchmarkkauksessa, joka on yleisin benchmarkkauksen muoto, osallistujat vierailevat toistensa organisaatioissa. Review-benchmarkkauksessa puolestaan tiimi vierailee jokaisessa benchmarkkaukseen osallistuvassa organisaatiossa tunnistuen vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisesti tehden parannusehdotuksia. Database-benchmarkkauksessa osallistujien dataa verrataan toisiinsa usein ulkopuolisen, esimerkiksi data-benchmarkkaukseen erikoituneen yrityksen toimesta. Trial-benchmarkkauksessa testataan tuotteita tai palveluja toisista organisaatioista ja verrataan niitä oman organisaation tuotteisiin tai palveluihin. Survey-benchmarkkauksessa toteutetaan asiakaskysely. Tämä voidaan myös nähdä Public

domain -benchmarkkauksen alalajina. Business Excellence Models benchmarkkauksessa käytetään malleja, jotka on suunniteltu niin, että sillä voidaan verrata minkä tahansa organisaatioryhmää vertaamalla jokaista standardiin ja vertailemalla sitten organisaatioiden tuloksia. (Stapenhurst 2009,19-43.)

Benchmarkkauksen tapojen lisäksi voidaan eritellä neljä vaihetta. Ensimmäisessä tutkitaan omaa organisaatiota ja eritellään tärkeimmät ongelmakohdat oman organisaation toiminnassa, joita halutaan parantaa. Kohde voi olla esimerkiksi asiakaspalvelu tai sisäinen viestintä. Keskeisenä kysymyksenä ensimmäisessä vaiheessa on, mitä benchmarkataan. (Businesswissen 2017.) Toisessa vaiheessa etsitään tahot, joihin omaa organisaatiota verrataan ja heidät kutsutaan mukaan tutkimukseen. Tässä vaiheessa voidaan joko tarkastella ja vertailla omaa organisaatiota yksittäiseen toimijaan sisäisesti, verrata omaa organisaatiota kilpailevaan organisaatioon tai verrata omaa organisaatiota parhaisiin organisaatioihin jotka ovat maailman parhaita tietyssä metodissa tai menetelmässä. Keskeinen kysymys on, mihin toimijaan vertaamme oman yrityksemme toimintaa. (Businesswissen 2017 & Stapenhurst 2009.) Kolmannessa vaiheessa verrataan benchmarkkaukseen valittuja organisaatioita ja määritetään ongelmakohdat sekä ongelman syyt oman organisaation toiminnassa. Tässä vaiheessa keskeiset kysymykset ovat: Missä ongelmakohdat ovat ja miksi ne ovat olemassa oman organisaation toiminnassa? (Businesswissen 2017) Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa tehdään toimenpidesuunnitelma ja viedään se läpi. Tämä tarkoittaa benchmarkkauksessa löytyneiden hyväksi havaittujen käytäntöjen käyttöönottoa omassa organisaatiossa. Neljäs vaihe sisältää seurannan käyttöön otettujen käytäntöjen toimivuudesta ja vaikutukset organisaatioon, minkä jälkeen voidaan aloittaa benchmarkkausprosessi alusta tarkastellen uutta aihetta. Keskeisinä kysymyksinä neljännessä vaiheessa ovat: Mitä voidaan tehdä? Miten asetetut tavoitteet saavutetaan? Miten benchmarkkauksen kautta saatuja tuloksia voidaan soveltaa oman organisaation toimintaan? (Businesswissen 2017.)

Laadullinen haastattelu

Haastattelua käytetään tutkimusmenetelmänä esimerkiksi, kun halutaan korostaa ihmistä tutkimuksen subjektina, kyseessä on tuntematon aihealue, halutaan selvittää saatavia vastauksia, halutaan syventää saatavaa tietoa tai jos halutaan tutkia

arkoja tai vaikeita aiheita. Haastattelu vaatii huolellista valmistelua ja vie usein paljon aikaa tutkimuksessa. Sen avulla voidaan saada tietoa, joka on muutoin piilossa. Haastateltava pääsee tuomaan vapaasti esille itseään ja usein haastattelijan on mahdollista nähdä myös haastateltavan ilmeet ja eleet joista voi päätellä asioita. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2015, 204—206.)

Haastattelussa voidaan erottaa lomakehaastattelu (strukturoidu haastattelu), teema-haastattelu ja avoin haastattelu (Mt. 2015, 208—209). Tässä opinnäytetyössä on käytetty teemahaastattelua, jolle on tyypillistä, että aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelussa tärkeää on sisältö- ja tilanneanalyysi. Haastattelun teemat valitaan käsiteltävän aiheen pohjalta siihen perehtymisen jälkeen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kysymysten asettelu oli haastavaa hautomoiden ja kiihdyttämöiden erilaisuuden vuoksi. Lisäksi kysymyksiä ei määrällisesti saanut olla liikaa, jotta vastauksia saataisiin. Kysymyksiä hiottiin paljon ja niiden muotoiluun panostettiin, jotta ne saataisiin tiiviiseen pakettiin muutamaan kysymykseen

Haastattelupyyntöjä lähetettiin yhdeksälle toimijalle sen perusteella, mitkä oletettavasti olisivat lähinnä Creven toimintaa. Keskeisimpänä kriteerinä oli, että toimija on luovien alojen yrityskiihdyttämö tai -hautomo. Näitä olivat alkuperäisessä kartoituksen tuloksissa löytyneet Disneyn yrityskiihdyttämö, Whitespace, Creative England, Creative Startups, Kre*nova, Axel Springer Plug & Play, NEW INC ja Techstars Music.

Myöhemmin löytyi vielä lisää sopivia toimijoita mutta heihin ei oltu yhteydessä. Näistä kaikista yhteys saatiin Creative Startupsiin, Whitespaceen, Creative Englandiin, Techstars Musiciin ja Kre*novaan. Vain yhdeltä toimijalta saatiin haastattelu. Haastattelurunko on kokonaisuudessaan liitteenä (Liite 1).

5.2 Aineiston analyysi

Ulkoista benchmarkkausta toteutettaessa internetistä etsittiin ehdokkaita laajasti erilaisilla hakumenetelmillä. Etsittiin parhaita startup-kaupunkeja, maittain luovien alojen hautomoita ja kiihdyttämöitä, sekä käytiin läpi maittain yleisesti kaikki yrityskiihdyttämöt ja tutkittiin niiden nettisivuja sekä kiihdytettyjä yrityksiä, jos näillä oli kiihdytettävään luoviin aloihin luokiteltavia startupeja. Hautomoita ja kiihdyttämöitä löytyi useita eri reittejä pitkin, osa jopa sattumalta opinnäytetyön miltei jo valmistuttua. Suurin osa ehdokkaista löytyi listauksista, jossa oli pisteytetty Pohjois-Amerikan tai Euroopan parhaat kiihdyttämöohjelmat. Niistä tutkittiin nettisivuja ja löytyneitä uutisia sekä tiedotteita, jotta pystyttiin määrittelemään, millainen hautomo tai kiihdyttämö oli kyseessä.

Kun luovien alojen kiihdyttämöitä ja hautomoita oli löytynyt enemmän kuin 20, koottiin ne kaikki Excel-taulukkoon. Tämän jälkeen niistä kaikista selvitettiin toimipaikka, mahdolliset muut toimipaikat, perustamisvuosi, mihin luoviin aloihin ne erikoistuvat (arkkitehtuuri, muoti, jne), ohjelman kesto, sijoitussumma, pääoman suuruus, mentoreiden ja työntekijöiden määrä. Tämän lisäksi selvitettiin vielä, hyväksytäänkö kiihdyttämöön tai hautomoon alun perin ulkomaisia startupeja sekä hyväksyvätkö kiihdyttämöt ja hautomot ohjelmaansa tiimejä vai myös yksilöitä.

Taulukoista eroteltiin luovien alojen yrityshautomot omaan taulukkoonsa, sillä tutkimuksen edetessä kävi ilmi, ettei hautomoita ja kiihdyttämöitä voida juuri vertailla keskenään. Tämä asettelu myös selkeytti tulosten esittämistä. Yrityskiihdyttämöistä tehtiin oma taulukkonsa. Tämän jälkeen tehtiin SWOT-malliin perustuen taulukot vahvimista yhteistyöehdokkaista. Hautomoille ja kiihdyttämöille tehtiin omat taulukkonsa. Taulukossa selvitettiin kiihdyttämön tai hautomon vahvuudet, mahdollisuudet ja syyt, miksi tilaajan olisi hyvä pyrkiä yhteistyöhön juuri kyseisen tahon kanssa.

5.3 Reliaabelius ja validius

Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja sen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Jos kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tutkimusta pitää reliaabelina tai jos eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos, voidaan sanoa tutkimuksen olevan reliaabeli. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 231.) Tämän opinnäytetyön tutkimus on reliaabeli siinä mielessä, etteivät tulokset ole sattumanvaraisia. Tiedot kuitenkin pohjautuvat suurilta osin kiihdyttämöiden ja hautomoitten itse antamiin tietoihin, mikä voi vaikuttaa reliaabeliuteen.

Validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimuksen menetelmien kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Esimerkiksi kyselylomakkeessa vastaaja saattaa ymmärtää kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ne tarkoittanut. Validiutta voidaan arvioida tarkemmin ennustevalidiuden, tutkimusasetelmavaliiduden ja rakennevalidiuden mukaan (Mt., 231–232.) Tämän työn validiutta voi pohtia, sillä haastatteluja toteutettiin lopulta vain yksi ja sekin oli kirjallinen, jolloin vastaaja on muodostanut oman näkemyksensä kysymyksestä ja vastannut sen mukaan hyvin yleisellä tasolla. Jos haastateltavaan olisi saatu yhteys Skypellä, olisi tulokset olleet validimmat haastattelun osalta. Koska haastatteluosuus jäi suppeaksi, jäi paljon hiljaista tietoa löytämättä.

Vaikka haastattelutulos onkin suppea, on benchmarkkaustulos sitäkin kattavampi ja antaa runsaasti tietoa tutkittaviin aiheisiin. Tutkimuksen on tarkoitus palvella ennen kaikkea tilaajaa ja tämän tulevaisuuden suunnitelmia, mutta sen voidaan nähdä olevan hyödyksi kenelle tahansa yrityshautomoista ja -kiihdyttämöistä tietoa etsivälle. Tällaista kansainvälistä kartoitusta luovien alojen kiihdyttämöistä ja hautomoista ei ole tietääkseni tehty aiemmin.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa selvitetään laadullisen haastattelun sekä ulkoisen benchmarkkauksen tulokset ja esitellään haastateltava siltä osin, kuin se anonyymisti on mahdollista.

6.1 Ulkoinen benchmarkkaus

Haastattelun tueksi tutkimuksessa käytettiin ulkoista benchmarkkausta. Tässä seulottiin startup-kiihdyttämöistä ne, jotka joko keskittyvät luoviin aloihin tai joilla on ollut asiakkaina luoviin aloihin lukeutuvia yrityksiä. Lisäksi rajauksessa huomioitiin Nestan kiihdyttämöiden määritelmä.

Hautomoita ja kiihdyttämöitä on hankala verrata keskenään niiden toiminnallisen erillaisuuden vuoksi. Jotkin hautomot ovat enemmän co-working -tiloja, joissa on mahdollista verkostoitua ja jotkin hautomot pyrkivät selvästi tekemään voittoa. Hautomoista on koottu erillinen lista, sillä hautomoista ei ole saatavilla samoja tietoja kuin kiihdyttämöistä. Keskeisin ero hautomoille ja kiihdyttämöille on kiihdyttämöiden startup-yrityksiin sijoittamat summat ja pääoma jonka ne pyytävät vastineeksi. Jos hautomot ja kiihdyttämöt olisi koottu samaan Excel-tiedostoon, olisi hautomoiden osalta ollut taulukossa liikaa tyhjiä tietoja.

Vuosina 2012—2013 toimi Project V4 Creative Incubators, joka kartoitti eri Euroopan maiden luovien alojen hautomoita (Creative Incubators 2017a). Tämä listaus toimi alustavana lähtökohtana tämän opinnäytetyön kartoitukselle luovien alojen hautomoista. Tämän lisäksi projektista saatuja tietoja on täydennetty mainittujen hautomoiden kotisivuilta. Project V4 -projektin kartoituksessa on useita luovien alojen hautomoiksi luokiteltuja tahoja, jotka todellisuudessa ovat joko co-working -tiloja tai Kaa-pelitehtaan tapaisia toimijoita, jotka kokoavat luovien alojen toimijoita saman katon alle. Kaikki projektissa listatut luovien alojen toimijat käytiin läpi ja tämän lisäksi pyrittiin löytämään lisätietoja Googlen avulla hautomoiden toiminnasta. Project V4:n osal-

ta tiedot voivat myös olla vanhentuneita, sillä projektista on kulunut jo viisi vuotta ja hautomoiden maailma muuttuu nopeaa tahtia. Jonkin verran vaikeuksia aiheutti kieli-taito, sillä monet Project V4:n kartoittamista toimijoista sijaitsevat maissa, joissa tie-toa ei välttämättä ole saatavilla internetissä englanniksi. Project V4:n listan lisäksi myöhemmin löytyi vielä joitakin musiikkiin erikoistuvia hautomoja, jotka ovat mukana tässä hautomotaulukossa.

Hautomoiden osalta on ajateltu, mitkä niistä toiminnaltaan vastaavat Creven toiminta ja voisi tulevaisuudessa olla mielenkiintoinen yhteistyökumppani. Huomiota on myös kiinnitetty ehdokkaiden erilaisuuteen toisiinsa nähden. Kriteerinä listauksessa toimi se, ettei taho saa olla pelkkä luoville aloille suunnattu työ- tai toimistotila, jossa eri yrityksillä on toimipaikka saman katon alla.

TAULUKKO 1: Luovien alojen hautomot. Lähteinä on käytetty Project V4-hankkeen (Creative Incubators 2017) tietoja hautomoista sekä hautomoiden omia nettisivuja. Taulukossa hautomot on eroteltu värikoodeilla. Siniset ovat puhtaasti luovia hautomoita ja vihreät ovat luovia hautomoi-ta, jotka on perustettu yliopiston yhteyteen.

Nimi	Maa	Kaupunki	Missä muualla	Perustettu
Banks Mill	Englanti	Derby	-	1999
Cockpit Arts	Englanti	Lontoo	-	1986
Creative Andrejsala	Latvia	Andrejsala	-	2010
Creatis	Ranska	Pariisi	Brysseli	2012
Medea	Ruotsi	Malmö	-	2009
Kre*nova	Ruotsi	Norrbottn & Västerbotten	-	Ei tietoa
Tallinn Creative Incubator	Viro	Tallinna	-	2009
2112 inc.	USA	Chigago	-	Ei tietoa

Taulukon hautomoista Creative Andrejsala on sulautettu toiseen hautomoon. Sitä hallinnoi nykyään Latvian sijoitus- ja kehityskeskus (Latvian Investment and Deve-lopment Agency). (Creative Andrejsala 2017.) Kre*novan ja 2112 inc:in perustamis-vuodesta ei löytynyt tietoja.

TAULUKKO 2: Luovien alojen hautomoiden toiminta. Lähteinä on käytetty Project V4-hankkeen (creative Incubators 2017) tieoja hautomoista sekä hautomoiden omia nettisivuja.

Banks Mill	Osa Derbyn yliopistoa
Cockpit Arts	Käsityöläisille, tarjoaa kansainvälistä konsultointia
Creative And-rejsala	Alle 2 vuotta toiminnassa olleille yrityksille
Creatis	Tukee sekä luovien alojen yrittäjiä että startupeja, ohjelma 6 kk – 1 vuosi
Medea	Osa Malmön yliopistoa, sateenvarjo-organisaatio hautomoille, sijoittajille ja verkostoitumishubeille jotka toimivat uuden median parissa
Kre*nova	Opetusohjelma ja hautomo-ohjelma luoville yrittäjille
Tallinn Creative Incubator	Työskentelevät luovien alojen yritysten kanssa jotka edustavat muotia, graafista suunnittelua, arkkitehtuuria, tuotesuunnittelua tai tuottavat AV-sisältöä
2112 Inc.	Keskittyy musiikkiin, elokuvaan/videoon ja luovaan teknologiaan.

Yllä olevaan taulukkoon kaksi on koottu hautomoista löydetty erikoismaininnat. Nämä kohdat ovat niitä tekijöitä, jotka erottavat hautomot kilpailijoistaan. Banks Mill sekä Medea ovat osa yliopistoja. Medea keskittyy hyvin paljon uuteen mediaan ja myös julkaisee nettisivuillaan videoita ja luentoja luoviin aloihin liittyvistä aiheista. Se ei ilmeisesti toimi perinteisen hautomon tapaan. Näistä hautomoista yhteistyökumppaneiksi ehdotettaviksi esiin nousivat Creatis ja Tallinn Creative Incubator.

TAULUKKO 3: Ehdotettavat yhteistyökumppanit, niiden vahvuudet, mahdollisuudet ja miksi tilaajan tulisi verkostoitua juuri näiden kanssa

Nimi	Vahvuudet	Mahdollisuudet	Miksi yhteistyö
Creatis	<ul style="list-style-type: none"> - Ranskankielinen alue - Ranskan ja Belgian ensimmäiset luovien alojen hautomot - Tähtäävät kansainväliseen menestykseen ja kasvuun 	<ul style="list-style-type: none"> - Vertaisoppiminen - Kansainvälistyminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollistaisi verkostot ranskankieliselle alueelle - Creatiksen verkostot ja mentorit
Tallinn Creative Incubator	<ul style="list-style-type: none"> - Luovan yrittäjyyden tukeminen - Tähtää kansainvälisyyteen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vertaisoppiminen - Kansainvälistyminen - Creative industries development centre 	<ul style="list-style-type: none"> - Lähellä - Samantapainen toimija - Pyrkii auttamaan yrityksiä kansainvälistymään - Verkostot Viron luoviin toimijoihin

Creatis ja Tallinn Creative Incubator keskittyvät molemmat luoviin aloihin ja ennen kaikkea näiden haudottavina olevien yritysten kansainväliseen menestykseen. Creatiksen vahvuuksina on sen ranskankielinen alue, jolla se toimii sekä Ranskassa että Belgiassa. Yhteistyö Creatiksen kanssa avaisi ranskankielisen markkina-alueen sekä verkostot siellä. Tallinn Creative Incubator olisi hyvä yhteistyökumppani ensinnäkin sen läheisen sijainnin vuoksi, mutta myös sen arvojen takia, jotka ovat samankaltaisia Creven kanssa. Tallinn Creative Incubator tähtää hautomiensa yritysten kansainväliseen menestykseen. Heillä on sekä hautomo, että luovien alojen kehityskeskus, joka pyrkii löytämään markkinointikanavia ja verkostoitumaan auttaakseen asiakkaitaan.

Kolmas mielenkiintoinen yhteistyötaho voisi olla Creative Andrejsala, mutta sitä ei välttämättä ole enää olemassa. Facebook-sivut ovat toiminnassa, mutta hautomolle ei löydy nettisivuja. Google käentäjän avulla löytyi viitteitä siitä, että hautomo olisi sulautettu toiseen hautomoon ja asia vahvistuikin Facebook viestin kautta, kun asiaa tiedusteltiin. Creative Andrejsalaa hallinnoi Latvian sijoitus- ja kehityskeskus (Latvian Investment and Development Agency - LIAA). Se, keskittykö hautomo edelleen luoviin aloihin, vaatisi lisää selvittelyä.

TAULUKKO 4: Kiihdyttämöt kokonaisuudessaan. Lähteinä on käytetty Project V4-hankkeen (Creative Incubators 2017) tietoja hautomoista sekä hautomoiden omia nettisivuja. Vihreällä merkityt kiihdyttämöt panostavat musiikkiin tai musiikkitekologiaan, keltaisella merkityt ovat mediaan keskittyviä kiihdyttämöitä, punaisella merkityt eivät erikoistu luoviin aloihin, mutta he ottavat myös luovien alojen startupeja. Violetilla merkityt keskittyvät luoviin aloihin yleisemmin.

Nimi	Maa	Missä muualla	Perustettu	ohjelma kesto	Pääoma	Investointi	Kansainvälinen	Yksilö/tiimi
Techstars Music	USA, LA	-	2016	3 kk	6 %	120 000\$	x	tiimi
Creative Startups	USA 2 kaupunkia	Kuwait	2007	6 viikkoa	ei tietoa	10 000-25 000\$	x	parit
Disney Accelerator	USA, LA	-	2014	3 kk	ei tietoa	ei tietoa	x	tiimi
New INC	USA, NY	-	2014	12 kk	-	-	x	yksilö
Whitespace	USA, LA	-	ei tietoa	ei tietoa	-	-	x	yksilö
Creative England	Iso-Britannia	-	2011	ei tietoa	ei tietoa	100 000-450 000£	-	tiimi
Buildit	Viro	-	2013	3 kk	3 - 12%	10 000-25 000€	x	tiimi
500 Startups	USA, CA	Mexico	2010	4 kk	6 %	150 000\$	x	tiimi
Seedcamp	Iso-Britannia	-	2007	Ei tietoa	7 %	75 000€	x	tiimi
Startup Reykjavik	Islanti	-	2012	10 kk	6 %	16 000€/20 000\$	x	tiimi
Abbey Road Red	Iso-Britannia	-	2015	6 kk	2 %	ei tietoa	x	ei tietoa
Project Music	USA, Nashville	-	2015	4 kk	7 %	25 000-50 000\$	ei tietoa	ei tietoa
Zoo Labs	USA, Oakland	-	2013	2 viikkoa	ei tietoa	ei tietoa	x	tiimi
The 3rd Brain	USA, LA	-	ei tietoa	3 kk	ei tietoa	ei tietoa	ei tietoa	yksilö
AsPnP	Saksa, Berliini	-	2013	100 päivää	5 %	25 000€	x	ei tietoa
ProsiebenSat.1	Saksa	-	2013	3 kk	ei tietoa	25 000-500 000€	x	tiimi
BBC Worldwide Labs	Iso-Britannia	Global	2012	6 kk	ei tietoa	ei tietoa	x	tiimi

Kiihdyttämöistä ei ulkoisen benchmarkkauksen keinoin löydetty kaikkia tietoja. Kartoituksessa löydetty kiihdyttämöt on eroteltu toisistaan värikoodeilla toiminnan painotuksen mukaan. Näistä vihreällä merkityt keskittyvät musiikkiin tai musiikkitekniikkaan, violetit keskittyvät yleisesti luoviin aloihin, keltaiset keskittyvät uuteen mediaan ja punaiset ovat yleisiä kiihdyttämöitä mutta todennäköisemmin ottavat myös luovien alojen yrityksiä. Selkeyden vuoksi yllä oleva taulukko on pilkottu pienemmiksi osiksi ja eritelty alla taulukoissa neljä ja viisi.

Excel-tilukkuon on koottu luovien alojen yrityskiihdyttämön nimi, maa jossa se ensisijaisesti toimii, maa johon se on mahdollisesti laajentanut toimintaansa, kiihdyttämön perustamisvuosi, kiihdyttämön tarjoaman kiihdytysohjelman kesto, pääoma, jonka kiihdyttämö ottaa kiihdyttämästään yrityksestä ja summa joka pääomaa vastaan investoidaan. Lisäksi taulukkuon on otettu mukaan tiedot siitä, onko kiihdyttämö kansainvälinen, eli investoiko se alun perin ulkomaisiin yrityksiin ja suosiiko se yksilöitä vai tiimejä valitessaan startupeja kiihdytysohjelmaansa.

Löydettyjä luovien alojen kiihdyttämöitä oli yhteensä 17. Näistä NEW INC ei teknisesti ole täysin kiihdyttämö eikä myöskään hautomo. Se ei investoi yrityksiin, eikä ota pääomaa (Crunchbase 2017i). Myöskään The 3rd Brain ei täysin täytä kiihdyttämön reunaehtoja. Se keskittyy kiihdyttämään musiikkitaiteilijoita, kuten yrityksiä kiihdytetään. Lisäksi Abbey Road Red ei toimintansa perusteella ole kiihdyttämö sen perinteisessä merkityksessä vaan enemmänkin hautomo. Tässä se on lisätty kiihdyttämöiden listalle, sillä se ottaa pääomaa ohjelmaan hyväksytyistä startupeista.

TAULUKKO 5: Yrityskiihdyttämöt, niiden maantieteellinen sijainti ja perustamisvuosi. AsPnP on lyhennys Axel Springer Plug and Play –nimestä. Lähteet Crunchbase sekä kiihdyttämöiden omat nettisivut.

Nimi	Maa	Missä muualla	Perustettu
Techstars Music	USA, LA	-	2016
Creative Startups	USA 2 kaupunkia	Kuwait	2007
Disney Accelerator	USA, LA	-	2014
New INC	USA, NY	-	2014
Whitespace	USA, LA	-	ei tietoa
Creative England	Iso-Britannia	-	2011
Buildit	Viro	-	2013
500 Startups	USA, CA	Mexico	2010
Seedcamp	Iso-Britannia	-	2007
Startup Reykjavik	Islanti	-	2012
Abbey Road Red	Iso-Britannia	-	2015
Project Music	USA, Nashville	-	2015
Zoo Labs	USA, Oakland	-	2013
The 3rd Brain	USA, LA	-	ei tietoa
AsPnP	Saksa, Berliini	-	2013
ProSiebenSat.1	Saksa	-	2013
BBC Worldwide Labs	Iso-Britannia	Global	2012

Kuten yllä olevasta taulukosta neljä käy ilmi, useimmat luovien alojen yrityskiihdyttämöt on hyvin tuore ilmiö. Useimmat on perustettu viimeisen kuuden vuoden aikana. Yhdeksän kiihdyttämöä seitsemästätoista sijaitsee Pohjois Amerikassa ja peräti kolme Iso-Britanniassa. Yllättävää on, etteivät kiihdyttämöt ole enempää laajentaneet toimintaansa eri maihin.

Taulukossa viivat tarkoittavat, ettei näissä maissa teknisesti sijaitse saman kiihdyttämön toimipistettä. Poikkeus on Techstars, jolla on toimipisteitä ympäri

maailman. Joskin Techstarsin musiikkikiihdyttämöitä on toistaiseksi vain yksi, joka sijaitsee Los Angelesissa. Myös BBC Worldwide Labs toimii nimensä mukaisesti maailmanlaajuisesti, joskaan näiden muiden toimipisteiden sijainnista ei ole varmuutta käytetyllä tietopohjalla.

Creative Startups laajensi hiljattain Kuwaitiin, jossa hautomo on tarkoitettu ainoastaan Kuwaitin ruokaan liittyvälle vertikaaliselle sektorille käsittäen kaiken maatalousteknologiasta tuotteisiin, sovelluksiin ja levitykseen. Kuwaitin hautomo on perustettu yhdessä Savour-kiihdyttämön kanssa, joka on on Lähi-idän ensimmäinen ruokaan ja sen vertikaaliin keskittyvä kiihdyttämö. (Creative Startups 2017e & Savour 2017.)

TAULUKKO 6: Yrityskiihdyttämöiden ohjelmien kesto, pääoma ja sillä saatava sijoitus-summa. Lähteinä on käytetty kiihdyttämöiden omia nettisivuja sekä joissain tapauksissa myös kiihdyttämöiden Facebook-sivuja.

Nimi	ohjelma kesto	Pääoma	Investointi	Kansainvälinen	Yksilö/tiimi
Techstars Music	3 kk	6 %	120 000\$	x	tiimi
Creative Startups	6 viikkoa	ei tietoa	10 000-25 000\$	x	parit
Disney Accelerator	3 kk	ei tietoa	ei tietoa	x	tiimi
New INC	12 kk	-	-	x	yksilö
Whitespace	ei tietoa	-	-	x	yksilö
Creative England	ei tietoa	ei tietoa	100 000-450 000£	-	tiimi
Buildit	3 kk	3 - 12%	10 000-25 000€	x	tiimi
500 Startups	4 kk	6 %	150 000\$	x	tiimi
Seedcamp	Ei tietoa	7 %	75 000€	x	tiimi
Startup Reykjavik	10 kk	6 %	16 000€/20 000\$	x	tiimi
Abbey Road Red	6 kk	2 %	ei tietoa	x	ei tietoa
Project Music	4 kk	7 %	25 000-50 000\$	ei tietoa	ei tietoa
Zoo Labs	2 viikkoa	ei tietoa	ei tietoa	x	tiimi
The 3rd Brain	3 kk	ei tietoa	ei tietoa	ei tietoa	yksilö
AsPnP	100 päivää	5 %	25 000€	x	ei tietoa
ProSiebenSat.1	3 kk	ei tietoa	25 000-500 000€	x	tiimi
BBC Worldwide Labs	6 kk	ei tietoa	ei tietoa	x	tiimi

Kiihdyttämöistä ei ulkoisen benchmarkkauksen keinoin ole löydetty kaikkia haluttuja tietoja. Näiltä osin taulukossa on merkintä ”ei tietoja”. Viivat tarkoittavat, ettei kohta päde laisinkaan kiihdyttämöön. Listan yrityskiihdyttämöiden sijoituksiaan vastaan ottamat pääomat vaihtelevat kahden ja kahdentoista prosentin välillä. Joissain kiihdyttämöissä sijoitettava summa vaihtelee pääoman mukaan, eli on mahdollista valita eri

vaihtoehtoista startupille paras vaihtoehto. Näin on esimerkiksi virolaisen Buildit-kiihdyttämön kohdalla (Crunchbase 2017d).

Suurin osa listan kiihdyttämöistä suosii tiimejä yksilöiden sijaan valitessaan osallistujia kiihdyttämöohjelmaansa. Useat kiihdyttämöt eivät täysin sulje pois yksilöitä, mutta tällöin idean on oltava niin mullistava, että sen katsotaan olevan tärkeämpi kuin tiimin takana. On myös niitä, jotka suosivat yksilöitä tai pareja. Esimerkiksi Whitespace on Piilaaksossa toimiva designereille suunnattu ohjelma, joka pyrkii yhdistämään ohjelmaan hyväksytyt designerit nouseviin tech-startupeihin. Se kutsuukin itseään nimellä ”designer accelerator” (Whitespacecrew 2017a.) Toisaalta tiimiä on harvoin määritelty lukumäärällisesti. Joskus kaksikin henkilöä katsotaan tiimiksi.

Kiihdyttämöistä nousi esiin useampikin Crevelle suositeltava yhteistyökumppani, sillä kaikissa niissä on jotain mielenkiintoista, joka voisi olla tilaajan kannalta hyvä syy tehdä yhteistyötä. Näistä vaihtoehtoista olen kuitenkin rajannut ne, jotka tämän hetken tilanteen mukaan voisivat soveltua Creven yhteistyötahoiksi. Selkeimpänä ehdokkaana listasta nousi Creative Startups. Tämän lisäksi mielenkiintoisimmat lähietäisyydellä löytyvät kiihdyttämöt ovat Buildit Virossa, Startup Reykjavik Islannissa ja Whitespace Amerikassa.

Taulukossa viisi on myös eritelty se, sijoittaako kiihdyttämö tiimeihin vai yksityisyrittäjiin ja sijoittaako se alun perin ulkomaisiin yrityksiin, eli onko kiihdyttämö kansainvälinen. Taulukossa on esitelty yrityskiihdyttämöiden ohjelmien keskeiset tiedot niiltä osin, kun ne on ulkoisen benchmarkkauksen keinoin löydetty. Viivat tarkoittavat, ettei kohta päde kiihdyttämön osalta. Sijoitettavat summat on kerrottu sekä dollareissa, euroissa että punnissa.

TAULUKKO 7: Ehdotettavia yhteistyökumppaneita kiihdyttämöiden osalta ovat Creative Startups, Buildit, Startup Reykjavik ja Whitespace. Lähteinä on käytetty kiihdyttämöiden nettisivuja.

Nimi	Vahvuudet	Mahdollisuudet	Miksi Yhteistyö
Creative Startups	- Vakiintunut asema USA:ssa - verkostot - luovat alat	- kansainvälinen laajentuminen - verkostot	- kiinnostus - samantapainen agenda - paras ehdokas
Buildit	- Luovat alat	- kansainvälinen menestys	- Sijainti lähellä - Luovien alojen kiihdyttämö
Startup Reykjavik	- GAN jäsen - Pohjoismaa	- Voisi panostaa luoviin aloihin enemmän	- Pohjoismainen yhteistyö - GAN verkostot
Whitespace	- Designer kiihdyttämö - Suhteet Piilaaksossa	- designerien välitys myös ulkomaisiin startupeihin	- Vertaisoppiminen - Yhteys luotu

Ehdotettavista kiihdyttämöistä Creative Startupsiin on oltu yhteydessä, vaikkei näiltä haastattelua saatukaan. Kiihdyttämössä oltiin kiinnostuneita Crevestä, sillä he ovat kartoittaneet luovien alojen kiihdyttämöitä ja löytäneet niitä vain tälläkin listalla mainittu Buildit:in, Disneyn kiihdyttämön ja Creative Englandin (Creative Startups Impact Report 2017.)

Creative Startupsilla on virtuaalinen kiihdyttämö, joka on konseptiltaan mielenkiintoinen. Siinä ohjelma kestää 10 viikkoa, mutta paikan päällä ollaan vain muutama viikko ohjelman loppuvaiheessa ennen pitchausta. Viimeinen viikko on nimeltään ”Deep Dive” (Creative Startups 2017a.) Tätä virtuaalisen kiihdyttämön konseptia Creve voisi selvittää tarkemmin ja miettiä olisiko se sovellettavissa myös Creven omaan toimintaan. Lisäksi Creative Startupsiin oltiin yhteydessä haastattelujen suhteen, ja vaikkei heiltä saatu haastattelua, ilmaisivat he kiinnostuksensa Creven toimintaan. Koska tämä alkukontakti on luotu, olisi hyvä jatkaa yhteistyön rakentamista ja yhteisen pohjan kartoittamista.

Buildit kertoo keskittyvänsä mainontaan, arkkitehtuuriin, viihteeseen, mediaan, musiikkiin, ääneen, kulttuuriin, visuaalisiin taiteisiin, kustantamiseen ja fyysisiin tuotteisiin (hardware) (Crunchbase 2017d). Koska Buildit painottaa olevansa luovien alojen kiihdyttämö, ovat myös nämä fyysiset tuotteet varmasti luovan alan tuotteita. Se sa-

nookin nettisivuillaan olevansa ”Accelerator of things” (Buildit 2017.) Buildit olisi mielenkiintoinen yhteistyökumppani, sillä se sijaitsee maantieteellisesti lähellä ja on lisäksi luovien alojen kiihdyttämö. Creve voisi selvittää enemmän sitä, millainen osuus luovilla aloilla sen toiminnassa todellisuudessa on, sillä nettisivujen mukaan useat startupit olivat digitaalisia eivätkä kovin selkeästi luoviin aloihin lukeutuvia. Kiihdyttämö kuitenkin tähtää sen kiihdytettävänä olevien yritysten kansainväliseen menestykseen.

Startup Reykjavik ei ole suoraan luoviin aloihin erikoistuva kiihdyttämö, mutta nettisivujen mukaan se on kiihdyttänyt luovien alojen yrityksiä. Kiinnostavimman siitä tekee se, että sen on GAN:in (Global Accelerator Network) jäsen. GAN on verkosto, johon pääsee ainoastaan kutsulla, ja startupille on todella suuri meriitti valmistua GAN-kiihdyttämöstä. Kaikki Global Accelerator Network -kiihdyttämön ohjelmaan osallistuvat startupit saavat pääsevät myös käsiksi GAN:in verkostoihin (Startup Reykjavik 2017). Tämä olisi Crevelle suuri mahdollisuus. Lisäksi kiihdyttämö sijaitsee suhteellisen lähellä, joten yhteistyö olisi helppoa käynnistää. Myös Techstars on GAN:in jäsen, joten sinne voitaisiin luoda myös tätä kautta suhteita.

Whitespace on Los Angelesissa toimiva kiihdyttämö, joka kutsuu itseään ”designer-kiihdyttämöksi”. Sen konsepti eroaa niin paljon muista kiihdyttämöistä, että se yksin on jo hyvä syy verkostoitua näihin. Tiimien sijaan Whitespace suosii yksilöitä ja pyrkii yhdistämään suunnittelijoita startupeihin. Olisi mielenkiintoista tietää, ovatko startupit verkostossa Whitespacen kanssa vai miten tämä järjestely startupien ja Whitespacen välillä toimii. Myös Whitespaceen saatiin kontakti ja siellä oltiin kiinnostuneita Creven toiminnasta.

6.2 Haastattelu

Tarkoitus oli selvittää, tekevätkö hautomot tai kiihdyttämöt yhteistyötä ja jos tekevät, niin millaista yhteistyö on. Kysymyksissä pyrittiin selvittämään yhteistyön luonnetta ja sitä, millaisten tahojen kanssa yhteistyötä tehdään.

Haastateltavan esittely:

Toimija auttaa alueen luovia yrittäjiä projektin kautta johon kuuluu mm. opetusohjelma. Tämä ohjelma antaa yrittäjille välineitä jotka auttavat heitä yritystensä kehittämisessä. Lisäksi toimijalla on luoville aloille suunnattu yrityshautomo-ohjelma, joka tarjoaa yrityksille kohtaamispaikan ja yhteiset työtilat. Hautomo on maksuton osallistujille maksimissaan 12 kuukauteen asti. (Haastateltava 1, 2017.)

Haastateltavan mukaan organisaatio tekee yhteistyötä muiden alueen luovien alojen organisaatioiden sekä yrityshautomoiden kanssa. He tekevät yhteistyötä julkisen hallinnon ja julkisen sektorin kanssa. Lisäksi yhteistyötä tehdään organisaatioiden kanssa, jotka tekevät yrityskehitystä. Yksityiseltä sektorilta he palkkaavat konsultteja tai asiantuntijoita. Organisaatio järjestää yhdessä kahden yrityshautomon kanssa bisnessyöpäjoja. Yhteistyön tarkoituksena on paitsi vertaisoppiminen, myös verkostojen rakentaminen hautomoiden ja haastateltavan tahon kanssa yhteistyötä tekevien yritysten välille. Haastateltava korostaa organisaation järjestämän koulutuksen ja työpaikkojen aikaansaamaa tiedon hyödyllisyyttä heidän omille asiakkailleen. Haastateltu organisaatio tapaa säännöllisesti eri alueiden liiketoiminnan kehittäjiä tarkoituksenaan saada uusia ideoita sekä laajentaa sisäisiä verkostojaan. Organisaatio on aiemmin vieraillut Amsterdamissa ja Maltalla tutustumassa maiden luovien alojen yritystoimintaan. Näistä vierailuista on haastateltavan mukaan syntynyt hyödyllisiä verkostoja organisaation luotsaamille yrityksille. Seuraavaksi organisaatio on menossa tutustumaan Islantiin ja siihen, kuinka maassa työskennellään luovien alojen kanssa. (Mt. 2017.)

7 LOPUKSI

Hautomoiden ja kiihdyttämöiden välillä on suuriakin eroja. Hautomoiden toimintaperiaatteet ovat melko samanlaisia toistensa kanssa. Maat, joissa ne toimivat voivat olla toimintaympäristöltään hyvinkin erilaisia. Tämä tarkoittaa muun muassa erilaisia rahoitusmalleja ja startup-yritysten kasvun mahdollisuuksia kotimaassaan.

Perimmäinen tavoite hautomoilla on auttaa niiden alla olevat startup-yritykset kasvuun. Yritysten kasvu on myös hautomon etu, sillä se tuo myös yrityshautomolle mainetta ja kunniaa sekä lisää asiakkaita. Lisäksi hautomo voi saada jopa lisää julkista rahoitusta, sillä se pystyy hautomosta valmistuneiden yritysten menestyksen kautta osoittamaan oman panoksena alueen taloudelliselle kasvulle. Kiihdyttämöillä puolestaan perimmäinen tavoite on rahaan sidottu. Ne haluavat yritysten tuottavan voittoa, sillä kiihdyttämöt omistavat osuuden kiihdytettävien yritysten pääomasta.

Tutkimuskysymykseni olivat:

1. Miksi yhteistyötä tehdään?
2. Mitä hyötyä kiihdyttämöt ja hautomot ovat saaneet kansainvälisistä kumppanuuksista?
3. Millaisia yrityshautomoita ja yrityskiihdyttämöitä luovilla aloilla on?

Haastateltavien tavoittamisen haasteellisuuden vuoksi ensimmäiseen kysymykseen oli haastavaa saada validia tietoa. Tutkimukseni tämän tutkimuskysymyksen osalta nojaa lähinnä hautomoiden ja kiihdyttämöiden julkaisemaan lehdistömateriaaliin, niiden omiin kotisivuihinsa ja lehtien julkaisemiin artikkeleihin. Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että suurin osa saadusta hyödystä kansainvälisissä kumppanuuksissa on verkostojen verkostot sekä ulkomaisten verkostojen kautta saadut kumppanuudet.

Creve on maailmanluokassa vielä suhteellisen pieni toimija, joten se hyötyy erityisen paljon kaikista kansainvälisistä verkostoista, joita se pystyy luomaan ja kehittämään. Suomi on pieni maa, mutta myös maailmalla arvostettu. Tämä antaa tietyn edun Crevelle verkostoitumisessa kansainvälisesti. Millaista yhteistyö sitten voisi olla Creven

ja muiden hautomoiden ja kiihdyttämöiden välillä? Maantieteellisesti lähellä toimivien yrityshautomoiden tai kiihdyttämöiden kanssa voitaisiin tehdä sekä yritys- että mentorivaihtoa. Tämä voisi toimia eräänlaisena residenssinä jossa yksi yritys vaihtaisi hautomoa ja oppisi samalla residenssihautomon toiminnasta. Mentorivaihdossa puolestaan mentorit vaihtaisivat hautomoa ja tutustuisivat kohdehautomon toimintaan toimimalla mentorina siellä. Molemmat, mentorit ja startupit oppisivat erilaisia asioita prosessissa, sillä heidän roolinsa hautomossa on erilainen. Tässä voitaisiin ottaa mallia esimerkiksi Axel Springer Plug and Play:n artistiresidenssistä. Heitä voitaisiin haastatella siitä, minkälaista lisäarvoa artistiresidenssi tuo kiihdyttämölle ja sen kiihdyttämille startupeille. Lisäksi Creve voisi tehdä syvempää tutkimusta erilaisista mentoreiden toimintatavoista kartoitetuissa kiihdyttämöissä sekä hautomoissa ja soveltaa tätä omaan mentoritoimintansa kehittämiseen. Luovan alan yrityshautomona Creve voisi pohtia residenssiohjelman soveltamista omaan toimintaansa tulevaisuudessa.

Vaikka yhteistyötahoiksi ehdotettuja on vain muutama, moni muukin listalla mainittu olisi Crevelle mielenkiintoinen kumppani. Esimerkiksi musiikkikiihdyttämöistä Techstars Music ja Abbey Road Red olivat mielenkiintoisimmat. Toisaalta Techstars on todella iso toimija ja Creven kaltaisen pienen toimijan voi olla vaikea tehdä yhteistyötä näin jättimäisen toimijan kanssa. Abbey Road Red on lähempänä ja heillä on mielenkiintoinen konsepti lähestyä tech-startupeja jotka keskittyvät musiikkiin. Jo pelkästään heidän ohjelmansa takia voisi olla mielenkiintoista selvittää lisää kiihdyttämöstä. NEW INC on konseptiltään erilainen ja alansa pioneeri, että voisi olla hyödyllistä selvittää lisää heidän toimintaperiaatteestaan. Disney Accelerator olisi todella mielenkiintoinen yhteistyökumppani, mutta sen kanssa voi olla vielä haastavampaa lähteä yhteistyöhön kuin Techstarsin. Jos yhteistyö halutaan laittaa alulle vielä tämän vuoden puolella, on pienempiä toimijoita helpompi lähestyä ja selvittää lähemmin niiden kiihdyttämöiden toimintaa, joista ei juuri internetissä ole tietoa.

Kiinnostavimpina kuvioina tästä tutkimuksesta esiin nousevat residenssin lisäksi muusikkojen ja yhtyeiden kiihdyttäminen yritysten tavoin, sekä Creative Startupsin konsepti virtuaalisesta kiihdyttämöstä. Creve voisi ottaa enemmän selvää virtuaalisen kiihdyttämön positiivisista ja negatiivisista puolista tai jopa tulevaisuudessa tilata aiheesta opinnäytetyön, jos aihe on tilaajan mielestä edelleen kiintoisa ja tutkimisen arvoinen. On myös tärkeää muistaa, että jo kontaktointi eri kiihdyttämöihin ja hauto-

moihin luo näkyvyyttä Crevelle. Myös muut tahot saattavat kiinnostua tekemään yhteistyötä Creven kanssa, vaikka sen sijainnin tai toimintaperiaatteen vuoksi.

Tärkeintä varmasti ovat myös ne verkostot, jotka yhteistyön myötä aukeavat. Nämä verkostot aukaisevat tulevaisuudessa lisää verkostoja auttaen suuresti kunkin hautomon yrityksiä kansainvälistymään sekä menestymään globaalisti. Kiihdyttämö tai hautomo verkostoituu startupin puolesta, joten verkostot ovat kiihdyttämön tai hautomon suurin kilpailuvaltti. Tämä lukee sisäänsä myös mentorit, sillä ovathan hekin osa verkostoa. Tulevaisuudessa tilaaja voisi esimerkiksi tehdä kartoitusta yhdessä esimerkiksi Viron hautomoiden ja kiihdyttämöiden kanssa siitä, miten heidän allaan olevat yritykset voisivat parhaiten kansainvälistyä. Sekä Viro että Suomi ovat pieniä maita ja voisivat tukeutua toisiinsa kansainvälistymisessä.

Koska yrityshautomoiden ja –kiihdyttämöiden toimintaperiaatteet eroavat toisistaan suhteellisen paljon, joten näitä kahta ei juuri voi verrata. Mahdollista on verrata eri kiihdyttämöitä toisiinsa, mutta tässä voidaan pohtia mikä on vertailun tarkoitus. Tällaisessa kartoituksessa niiden vertailu on hyvin pinnallista ja esimerkiksi startup, joka aikoo hakea kiihdyttämöön vertailisi aivan eri asioita, kuin mitä tässä tutkimuksessa on vertailtu. Hautomoita ei juuri voida vertailla keskenään, sillä ne eivät ole toiminnaltaan yhtä läpinäkyviä kuin yrityskiihdyttämöt. Vertailuun tarvittaisiin vuosiraportteja, joista ilmenisivät tarvittavat matemaattiset vertailukohteet. Maantieteellinen sijainti vaikuttaisi tässäkin suuresti, eikä vertailua voisi tehdä absoluuttisesti. Läpinäkyvyys selvästi lisääntyy kiihdyttämöissä ja ne julkaisevat vuosittain raportteja toiminnastaan. Creve voisi miettiä tällaisen vuosiraportin koostamista englannin kielellä, jotta se voitaisiin lähettää mahdollisille yhteistyökumppaneille. Tällainen raportti myös antaisi tulevaisuudessa mittarin tavoitteiden saavuttamiselle.

Saavutettavuutta ajatellen Creve voisi miettiä LinkedIn-profiilin luomista. Ulkomaiset hautomot ja kiihdyttämöt katsovat varmasti tietoja LinkedInistä, ja kun Creven henkilöstö on yhteydessä ulkomaisiin hautomoihin ja kiihdyttämöihin liittyviin tahoihin, toimisi tämä heti puskurina. Creven olisi myös hyvä varmistaa, että internetissä olisi tarpeeksi Crevestä löytyvää tietoa englanninkielellä. Esimerkiksi Wikipedia-sivua Crevelle voisi miettiä sekä suomeksi että englanniksi. Creven Facebook-sivulle voisi tehdä myös esittelyn englanniksi, vaikka sivusto muuten onkin suomeksi.

Koska Creative Startups on selvin esiin nouseva varteenotettava yhteistyökumppani, ja he ovat perustaneet aiemminkin kiihdyttämön yhteistyössä toisen kiihdyttämön kanssa, voitaisiin pitkällä tähtäimellä miettiä olisiko jotain keinoa hyödyntää tällaista toimintaa yhteistyön puitteissa myös Suomessa. Lisäksi Creve voisi selvittää tarkemmin, millaista yhteistyötä Creative Startups tekee yliopistojen kanssa, ja olisiko heidän malliaan mahdollista soveltaa Humanistisen ammattikorkeakoulun ja Creven sitomisesta ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmiin. Creve voisi myös pohtia yhdessä verkostojensa kanssa voitaisiinko tulevaisuudessa luoda luovien alojen hautomoille ja kiihdyttämöille tarkoitettu verkostoitumisportaali, jollaista ei vielä ole yritystasolla olemassa. Tämä palvelisi koko luovaa sektoria ja edistäisi myös pienten hautomoiden ja kiihdyttämöiden verkostoitumista luovilla aloilla.

Mielenkiintoinen kehittämismahdollisuus olisi myös post alumni -toiminta. Creve voisi kehittää hautomosta valmistuneille yrityksille tukiverkoston, mikä edistäisi Creven startupien hakeutumista kansainvälisiin kiihdyttämöihin. Koska tällaisia ohjelmia on useilla ehdotetuilla kiihdyttämöillä, voisi Creve selvittää asiaa lisää kyseisiltä tahoilta.

Seuraavana vaiheena on neuvotteluvaihe. Tämä on oikeastaan jo aloitettu ottamalla ensimmäinen kontakti tahoihin. Verkostojen kautta saatavia korvaamattomia resursseja ovat ne mentorit tai yhteydet, joiden kautta loistavia ja mielenkiintoisia mentoreita Crevelle voisi löytyä. Creve voisi myös miettiä jonkinlaista väylää kiihdyttämöihin, jotta sen luotsaamat startupit hakisivat hautomovaiheen jälkeen kansainvälisiin kiihdyttämöihin. Yhteistyökuviot eivät kuitenkaan synny hetkessä ja vaikka yhteys potentiaalisiin verkostoihin saataisiin sähköpostilla, niin parasta on aina kasvokkain tutustuminen ja siinä syntyvät aidot suhteet. Siksi Creve voisi tehdä tutustumismatkoja esimerkiksi Euroopan ja lähialueiden kiihdyttämöihin ja hautomoihin joita on ehdotettu kumppaneiksi. Myös verkostoitumista internetissä voitaisiin tehostaa järjestämällä tapaamisia kaikille luovien alojen kiihdyttämöjen ja hautomoiden edustajille. Tämä voisi onnistua helposti esimerkiksi Slush-tapahtuman yhteydessä, johon monet hautomoiden ja kiihdyttämöiden edustajat matkustavat joka vuosi. Slushiin voitaisiin olla yhteydessä sen suhteen, miten sinne voisi esimerkiksi järjestää nimenomaan luovien alojen kiihdyttämöille ja hautomoille tarkoitettua verkostoitumistapahtuman.

Creative Startupsin kanssa voitaisiin myös tehdä jotain virtuaalisia konferensseja, jossa esimerkiksi Creven järjestämiä tapahtumia voitaisiin lähettää livenä Yhdysvaltoihin. Tässä tosin haasteena on suuri aikaero. Ideaa voisi silti miettiä ja jalostaa eteenpäin, sillä internet mahdollistaa webinaareja sekä erilaisia interaktiivisia tapahtumia, joissa laajempi yleisö voi olla mukana sijainnista riippumatta. Tämä voisi toimia hauskaasti esimerkiksi Zoo Labsin ”Release Day” -tapahtuman seuraamisena myös täällä Suomessa.

Tämä opinnäytetyö toimii pohjatyönä kansainväliseen verkostoitumiseen. Tilaajan mielestä opinnäytetyön tulokset ovat juuri sitä mitä on haluttu ja siitä on suurta käytännön hyötyä. Tutkimuksen kautta on löytynyt paljon potentiaalisia yhteistyötahoja, joihin tilaaja aikoo olla yhteydessä. Crevelle tärkeitä on vertaisoppiminen ja kontaktit mutta se toivottaa tervetulleeksi kaikki ideat joista voidaan lähteä jalostamaan uutta ja Creven tarpeita palvelevaa toimintaa. (Janhila 2017b.)

LÄHTEET

500 Startups 2017. 500 Seed Program Frequently asked Questions. Viitattu 17.4.2017. <https://500.co/faqs/>

Abbey Road Red 2017a. Abbey Road Red. Viitattu 17.4.2017. <https://www.abbeyroad.com/abbeyroadred>

Abbey Road Red 2017b. Incubator. Viitattu 17.4. 2017. http://images.abbeyroad.com/Red_Incubator_Deck.pdf

Alaranta, Toni 2012. Luovien alojen yrityshautomo Creve verkostona. Teoksessa Parkkola, Timo (toim.) Tilaa verkostoille. Humanistinen ammattikorkeakoulu, Sarja B. Projektiraportti ja selvitykset 22.

Axel Springer Plug and Play Accelerator 2017. Viitattu 16.4.2017. <http://www.axelspringerplugandplay.com/>

Banks Mill Studios 2017. Facebook-sivu. Viitattu 5.4.2017. https://www.facebook.com/pg/BanksMillStudios/about/?ref=page_internal

BBC 2017. FAQs. Viitattu 17.4.2017. <http://www.bbcwllabs.com/faqs/>

BBC Worldwide Labs 2017. Facebook-sivu. Viitattu 23.4.2017. https://www.facebook.com/pg/BBCWLLabs/about/?ref=page_internal

BuildIt 2017. What is it? Viitattu 17.4.2017. <http://buildit.ee/#what-section>

Business Dictionary. Strategic Partner. Viitattu 26.3.2017. <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-partner.html>

Business-wissen.de 2017. Benchmarking. Viitattu 25.4.2017. <http://www.business-wissen.de/hb/benchmarking-durchfuehren/>

Boorstin, Julia 2014. Disney CEO Bob Iger's big bet on start-ups. CNBC 15.10.2014. Viitattu 27.3.2017.

<http://www.cnn.com/2014/10/15/disney-ceo-bob-igers-big-bet-on-start-ups.html>

Bound, Kirsten & Miller, Paul 2011. The Startup Factories: The Rise of Accelerator Programmes to Support New Technology Ventures. Nesta 2011. Viitattu 29.3.2017.

http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_startup_factories_0.pdf

Carter, Meg 2013. Red Bull Accelerates Music Startups With Red Bull Amplifier. Fast Company 4.11.2013. Viitattu 7.4.2017.

<https://www.fastcompany.com/1682760/red-bull-accelerates-music-startups-with-red-bull-amplifier>

Cockpit Arts 2017. About Cockpit Arts. Viitattu 15.4.2017.

<http://cockpitarts.com/about-cockpit-arts/>

Creatis 2017. Viitattu 15.4.2017. <http://www.residencecreatis.fr/incubateur/>

Creative Andrejsala 2017. Facebook Messenger -viesti Creative Andrejsalan toiminnasta 30.4.2017. Viitattu 2.5.2017.

Creative Business Cup 2017. CBC: Who we are. Viitattu 30.3.2017.

<http://www.creativebusinesscup.com/article/cbc-who-we-are>

Creative England 2017a. Working with us. Viitattu 1.4.2017.

<http://www.creativeengland.co.uk/about/work-with-us>

Creative England 2017b. Creative England – Strategic Partnerships FAQs. Viitattu 1.4.2017 <http://applications.creativeengland.co.uk/assets/public/resource/35.pdf>

Creative England 2016c. Annual report 2015/16. Viitattu 1.4.2017.

<http://applications.creativeengland.co.uk/assets/public/resource/337.10>

Creative England 2017. Who we are. Viitattu 17.4.2017.

<http://www.creativeengland.co.uk/about/who-we-are>

Creative Incubators 2017a. About Project. Viitattu 1.4.2017.

<http://www.creativeincubators.eu/about-project>

Creative Incubators 2017b. Creative Incubators in Sweden. Viitattu 25.3.2017.

<http://www.creativeincubators.eu/creative-incubators-in-europe-2/107-sweden>

Creative Incubators 2017d. Creative Incubators in Estonia. Viitattu 15.4.2017.

<http://www.creativeincubators.eu/creative-incubators-in-europe-2/115-estonia>

Creative Incubators 2017a. Creative Incubators in United Kingdom. Viitattu 4.4.2017.

<http://www.creativeincubators.eu/creative-incubators-in-europe-2/109-united-kingdom>

Creative Incubators 2017b. Creative Incubators in Latvia. Viitattu 15.4.2017.

<http://www.creativeincubators.eu/creative-incubators-in-europe-2/121-latvia>

Creative Incubators 2017c. Creative Incubators in Sweden. Viitattu 15.4.2017.

<http://www.creativeincubators.eu/creative-incubators-in-europe-2/107-sweden>

Creative Mornings 2017. About Creative Mornings. Viitattu 30.3.2017.

<https://creativemornings.com/about>

Creative Startups 2017a. Accelerator Information. Viitattu 16.4.2017.

<http://www.creativestartups.org/info>

Creative Startups 2017b. Accelerating entrepreneurs, building a creative economy.

Viitattu 16.4.2017. <http://www.creativestartups.org/about-us>

Creative Startups 2017c. Creative Startups Locations. Viitattu 16.4.2017.

<http://www.creativestartups.org/locations>

Creative Startups 2017d. Sponsors. Viitattu 30.3.2017.

<http://creativestartups.org/partners>

Creative Startups 2017e. Kuwait. Viitattu 2.5.2017.

<http://creativestartups.org/locations/kuwait>

Creative Startups Impact Report 2017. Creative Startups Impact Report 2016. Assessing the Effectiveness of Creative Startups Accelerators. Viitattu 30.3.2017.

<https://indd.adobe.com/view/47cf20d7-f9ed-4245-9372-af2ab02eb692>

Crunchbase 2017a. 500 Startups. Viitattu 23.4.2017.

<https://www.crunchbase.com/organization/500-startups#/entity>

Crunchbase 2017b. Abbey Road Red. Viitattu 23.4.2017.

<https://www.crunchbase.com/organization/abbey-road-red#/entity>

Crunchbase 2017c. Zoo Labs. Viitattu 23.4.2017.

<https://www.crunchbase.com/organization/zoo-labs#/entity>

Crunchbase 2017d. Buildit Accelerator. Viitattu 23.4.2017.

<https://www.crunchbase.com/organization/buildit>

Crunchbase 2017e. Axel Springer Plug and Play Accelerator. Viitattu 23.4.2017.

<https://www.crunchbase.com/organization/axel-springer-plug-and-play-accelerator#/entity>

Crunchbase 2017f. ProSiebenSat.1 Accelerator. Viitattu 23.4.2017.

<https://www.crunchbase.com/organization/prosiebensat1-accelerator#/entity>

Crunchbase 2017g. Creative England. Viitattu 23.4.2017.

<https://www.crunchbase.com/organization/creative-england#/entity>

Crunchbase 2017h. Project Music. Viitattu 23.4.2017.

<https://www.crunchbase.com/organization/project-music#/entity>

Crunchbase 2017i. NEW INC. Viitattu 24.4.2017.

<https://www.crunchbase.com/organization/new-inc#/entity>

Consumer Technology Association. About Us. Viitattu 27.3.2017.

<http://www.ces.tech/about-us>

Disney Accelerator 2017. Frequently Asked Questions. Viitattu 16.4.2017.

<https://disneyaccelerator.com/faq/>

ExploreB2B. Viitattu 18.3.2017. <http://exploreb2b.totemapp.com/company>

Forrest, Conner 2014. Accelerators vs. incubators: what startups Need to know.

TechRepublic 7.11.2014. Viitattu 15.3.2017.

<http://www.techrepublic.com/article/accelerators-vs-incubators-what-startups-need-to-know/>

Haastateltava 1 2017. Interview inquiry for BA thesis about creative accelerators.

5.3.2017 Email: minttu.heimovala@gmail.com.

Hakanen, Matti & Heinonen, Upi & Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Handelsblatt 2016. Gründer richten sich stärker regional aus. Handelsblatt

18.10.2016. Viitattu 17.3.2017

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/start-ups-in-deutschland-gruender-richten-sich-staerker-regional-aus/14704396.html>

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2015. Tutki ja Kirjoita. 20. Painos. Helsinki: Tammi.

Howkins, John 2013. The Creative Economy - How people make money from ideas.

4. painos. London: Penguin Books Ltd.

Humanistinen ammattikorkeakoulu 2017. viitattu 28.2.2017. <http://www.creve.fi/>

Incubator Tallinn 2017. Incubation. Viitattu 15.4.2017.

<http://inkubaator.tallinn.ee/eng/business-incubation-services/incubation/>

Janhila, Leena 2017a. Sähköposti Creven toiminnasta. 28.3.2017. Viitattu 6.4.2017.

Janhila, Leena 2017b. Puhelu opinnäytetyön tuloksista 4.5.2017. Viitattu 4.5.2017.

Lev-Ram, Michal 2015. Bob Iger's surprising contribution to the Star Wars empire. Fortune (Time Inc.) 17.4.2015. Viitattu 27.3.2017.

<http://fortune.com/2015/04/17/iger-star-wars-bb8-sphero/>

Medea 2017. This is Medea. Viitattu 15.4.2017. <http://medea.mah.se/about/>

Metsä-Tokila, Timo 2013. Luovat alat: Toimialaraportti 7/2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 4.3.2017.

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2104/Luovat_alat_joulukuu_2013.pdf

Midem Artist Accelerator 2017. Artist Accelerator. Viitattu 17.4.2017.

<http://www.midem.com/en/competitions-concerts/artist-accelerator/>

Miller, Paul & Stacey, Jessica 2014. Good Incubation: The Craft of Supporting Early-Stage Social Ventures. Nesta 4/2014. Viitattu 29.3.2017.

http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/good_incubation_wv.pdf

Möller, Kristian & Rajala, Arto 2009. Strategiset liiketoimintaverkot – hyödyt ja haasteet. Teoksessa Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller, Vesalainen 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYPro.

Nesta 2014. Startup Accelerator Programmes: A Practical Guide. Viitattu 29.3.2017.

https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/startup_accelerator_programmes_practice_guide.pdf

NEW INC. 2017a. Our Mission. Viitattu 16.4.2017. <http://www.newinc.org/about/>

NEW INC. 2017b. FAQ. Viitattu 16.4.2017. <http://www.newinc.org/about/faq/>

Niemelä, Seppo 2002. Menestyvä yritysverkosto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Olenski Steve 2014. Social networking is one thing, but what about business to business networking? Forbes 17.4.2014. Viitattu 18.3.2017
<https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2014/04/17/social-networking-is-one-thing-but-what-about-business-to-business-networking/#19401d1a2825>

Ortmans, Jonathan 2016. A Hard Look at Accelerators. Ewing Marion Kauffman Foundation 11.4.2016. Viitattu 29.3.2017.
<http://www.kauffman.org/blogs/policy-dialogue/2016/april/a-hard-look-at-accelerators>

Peterson, Eric 2015. Sphero. Company Week 4.9.2015. Viitattu 27.3.2017.
<https://companyweek.com/company-profile/sphero>

Project Music 2017. Viitattu 17.4.2017. <http://www.projectmusic.co/>

ProSiebenSat.1 Accelerator 2017a. Program. Viitattu 17.4.2017.
<https://www.p7s1accelerator.com/en/program/>

ProSiebenSat.1 Accelerator 2017b. FAQ. Viitattu 17.4.2017.
<https://www.p7s1accelerator.com/en/faq/>

Raeste, Juha-Pekka, 2017. Startup-sijoitukset kasvoivat Suomessa. Helsingin Sanomat 14.3.2017.

Robehmed, Natalie 2013. What is a startup. Forbes 16.12.2013. Viitattu 7.4.2017.
<https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#7226e19a4044>

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. 6.3.2. Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.5.2017.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Savour 2017. What is Savour? Viitattu 2.5.2017.

<https://www.savour.ventures/about-2/>

Seedcamp 2017a. Press Kit. Viitattu 17.4.2017. <http://seedcamp.com/press-kit/>

Seedcamp 2017b. Frequently Asked Questions. Viitattu 17.4.2017.

<http://seedcamp.com/faq/>

Shoot, Brittany 2015. The Happiest (Work) Place on Earth: How Disney and Techstars are Helping Entrepreneurs' Dream Come True. Entrepreneur 21.7.2015. Viitattu 27.3.2017.

<https://www.entrepreneur.com/article/246951>

Siu, Eric 2017. Growth Everywhere. Podcast ep.25: How A Robotics Company Quickly Sold Over 500,000 Units & Secured \$30M In Funding In A Short Time Period. And What It Plans To Do Next... Viitattu 27.3.2017.

<https://growtheverywhere.com/growth-everywhere-interview/adam-wilson/>

Stapenhurst, Tim 2009. The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners. Oxford: Elsevier. Viitattu 30.4.2017.

http://bbu.yolasite.com/resources/benchmarking_book.pdf

Startup Reykjavik 2017. Frequently Asked Questions. Viitattu 17.4.2017.

<http://startupreykjavik.is/faq>

Tarjanne, Petra & Kaunisharju, Kirsi 2007. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 10/2007. Viitattu 3.5.2017.

<http://docplayer.fi/7960297-Luovien-alojen-yrittajyyden-kehittamisstrategia-2015.html>

Techstars 2017a. Techstars Music – Investing in Music Together. Viitattu 16.4.2017.

<http://www.techstars.com/programs/music-program/>

Techstars 2017b. Frequently Asked Questions. Viitattu 16.4.2017.

<http://www.techstars.com/faq/>

The 3rd Brain 2017. Accelerator. Viitattu 17.4.2017. <http://th3rdbrain.com/accelerator/>

Toivola, Tuija 2006. Verkostoituva yrittäjyys – Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Twenty-onetwelve 2017. Who we are. Viitattu 15.4.2017.

<http://www.2112inc.com/about>

University of Derby 2017. About Incubation. Viitattu 15.4.2017.

<http://www.evolvederby.co.uk/about>

Valkokari, Katri & Hyötyläinen, Raimo & Kulmala, Harri I. & Malinen, Pekka & Möller, Kristian & Vesalainen, Jukka 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYPro.

Weiss, Geoff 2015. These Are the 10 Startups Disney Just Tapped to Join It's Storied Accelerator Program. Entrepreneur 9.7.2015. Viitattu 27.3.2017.

<https://www.entrepreneur.com/article/248227>

Whitespace 2017a. Viitattu 17.4.2017. <http://whitespacecrew.com/>

Whitespace 2017b. FAQ. Viitattu 17.4.2017. <http://whitespacecrew.com/faq>

Zoo Labbs 2017a. What Is Zoo Labs? Viitattu 17.4.2017.

<https://www.zoolabs.org/what-is-zoo-labs/>

Zoolabs 2017b. Zoo Labs Music Residency. Viitattu 23.4.2017.

<https://zoolabs.slideroom.com/#/Login>

LIITTEET

Liite 1

Haastattelukysymykset

QUESTIONS (Company name = x)

1. With whom does (x) collaborate with? (Private sector, public sector, third sector)
What is the nature of this collaboration (this could be for example exchanging of information, sponsorship etc.)
2. Does (x) collaborate with creative industry SME businesses and /or with incubators or accelerators, if so what is the nature of it? What are it's the pros and cons of the collaboration? Which particular operations in collaboration have been most useful for (x)?
3. In the future, what kind of collaboration with creative industry enterprises, incubators, accelerators, business angel networks would (x) see as interesting or intriguing?
4. Does (x) do international collaboration? In what ways? In which countries?
What has (x) gained from the international collaboration?
5. Would (x) be interested to initiate some form of collaboration with Creve incubator, Finnish creative industry startups or Finnish University of Applied Sciences focusing on creative industry and cultural management education and RDI in near future? If so, who would be the appropriate contact person in the future?

Your response will be treated with utmost confidentiality.

Liite 2

Yhteenveto luovien alojen määritelmistä

TAULUKKO 1: Yhteenveto luovien alojen määritelmästä (Kauppa- ja teollisuusministeriö, 42)

	Arkkitehtipalvelut	Elokuva- ja videotuotanto	Elämystypohjainen oppiminen	Esittävät taiteet (teatteri, musiikki)	Huvipuistot, lelut	Kirjastot, museot, kulttuuriperintö	Kuvataide, valokuvaus	Kustannusala ja kirjallisuus	Markkinointi, mainonta	Matkailu	Muoti	Muotoilu	Ohjelmistotuotanto	Radio- ja tv-toiminta	Ruoka	Taide- ja antiikkimarkkinat	Taidekoulut	Peliteollisuus
Luovat alat																		
Australia/Queensland	x	x		x			x	x	x			x		x				x
Hollanti	x	x		x			x	x			x	x		x				x
Iso-Britannia	x	x		x			x	x	x		x	x	x	x		x		x
Singapore	x	x		x			x	x	x		x	x	x	x		x		
Tanska	x	x		x	x		x	x	x			x		x				
Uusi-Seelanti	x	x		x			x	x	x		x	x	x	x		x		x
Yhdysvallat/New York	x	x		x			x	x	x			x		x				
Elämysteollisuus																		
Ruotsi	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x			x
Tekijänoikeusteollisuus																		
Australia/ydin		x		x			x	x					x	x				
Yhdysvallat, Kanada/ydin		x		x			x	x	x				x	x				
WIPO/ydin		x		x			x	x	x				x	x				
Muut																		
Suomi	x	x		x	x	x	x	x	x			x		x		x		
Economy of Culture	x	x		x		x	x	x	x			x		x				x
Yhdysvallat/Americans for the arts		x		x		x	x	x				x		x			x	

